

VAASAN YLIOPISTO

Humanistinen tiedekunta

Viestintätieteiden laitos

Marika Marttunen

Ruotsinkielisen henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumukset,  
viestintäytyytyväisyys ja sitoutuneisuus suomenkielisessä organisaatiossa

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2007

## SISÄLLYS

KUVIOT	2
TAULUKOT	3
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineisto	9
1.3 Menetelmä	10
1.4 Kohdeorganisaation kuvaus	12
2 ORGANISAATIOKULTTUURI SITOUTUMISEN PERUSTANA	13
2.1 Kulttuurit työyhteisössä	13
2.1.1 Organisaatiokulttuuri	13
2.1.2 Näkökulmia organisaation ja kulttuurin suhteeseen	15
2.1.3 Ruotsinkieliset organisaation osakulttuurina	16
2.2 Organisaatioon sitoutuminen	19
2.2.1 Sitoutumisen määritelmä	20
2.2.2 Sitoutumisen monet ulottuvuudet	22
2.2.3 Keskustelua sitoutumisen ajankohtaisuudesta	24
3 SISÄINEN VIESTINTÄ	26
3.1 Organisaation ammattimainen sisäinen viestintä	26
3.2 Pienjoukkoviestintä ja kanavien käyttötottumukset	28
3.3 Sisäisen viestinnän haasteet monikielisessä organisaatiossa	31
3.4 Viestintätyytyväisyys	33
3.5 Viestinnän ja sitoutumisen yhteys	35

4 RUOTSINKIELINEN HENKILÖSTÖ KOHDEORGANISAATIOSSA	38
4.1 Vastaajien taustatiedot	38
4.2 Sisäisen viestinnän käyttötottumukset	41
4.2.1 Julkaisujen lukuaktiivisuus	42
4.2.1.1 Verkkolehti	42
4.2.1.2 Painetut henkilöstölehdet	44
4.2.2 Käytetyimmät sisäisen viestinnän kanavat	47
4.2.2.1 Kanavat yleisesti	47
4.2.2.2 Kanavat aihekohtaisesti	52
4.3 Viestintätyytyväisyys	56
4.3.1 Kanavatyytyväisyys	57
4.3.2 Julkaisujen lukuaktiivisuuden ja viestintätyytyväisyyden suhde	60
4.3.3 Aihetyytyväisyys	61
4.3.4 Parannusehdotuksia viestintään	65
4.4 Sitoutuneisuus	66
4.5 Viestintätyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden välinen yhteys	70
4.6 Yhteenveto	72
 5 JOHTOPÄÄTÖKSET	 75
 LÄHTEET	 80
 LIITTEET	
Liite 1. Kyselylomake	84
Liite 2. Kanavien käyttö eri aiheiden kohdalla	89
Liite 3. Vastaajien lukumäärät viestintätyytyväisyyden osalta	91
Liite 4. Vastaajien lukumäärät sitoutumista mittaavien väitteiden osalta	93
 KUVIOT	
Kuvio 1. Malli valtakulttuurin, organisaatiokulttuurin ja osakulttuurien suhteesta (Lieberman & Gurtov 1994: 144)	17
Kuvio 2. Malli viestinnän muotojen ja sitoutumisen suhteesta	36

Kuvio 3. Kieliryhmien lukuaktiivisuus Verkkolehden osalta (% kieliryhmästä)	42
Kuvio 4. Kieliryhmien lukuaktiivisuus omien henkilöstölehtiensä osalta (% kieliryhmästä)	44
Kuvio 5. Tyytyväisyys sisäisen viestinnän pääkanaviin kieliryhmien osalta	57
Kuvio 6. Ruotsinkielisten tyytyväisyys sisäisen viestinnän pääkanaviin suomenkielen taidon perusteella	59
Kuvio 7. Aihekohtainen tyytyväisyys kieliryhmien osalta	62
Kuvio 8. Ruotsinkielisten aihekohtainen tyytyväisyys suomenkielen taidon perusteella	64
Kuvio 9. Kieliryhmien keskiarvot sitoutumista mittaavien väitteiden osalta	68
Kuvio 10. Kieliryhmien sitoutuminen omaan osuuspankkiin ja OP-ryhmään	69

## TAULUKOT

Taulukko 1. Ruotsinkielisten vastaajien suomenkielen taidon luokittelu	39
Taulukko 2. Kieliryhmien erot keski-ään, sukupuolijakauman ja työskentelyajan suhteen	40
Taulukko 3. Vastaajien työtehtävät luokiteltuna	40
Taulukko 4. Vastaajien konttorien henkilöstömäärät	41
Taulukko 5. Ruotsinkielisten Verkkolehden lukuaktiivisuus suomenkielen taidon perusteella (vastaajien lukumäärä)	43
Taulukko 6. Ruotsinkielisten Andelsbanknyttin lukuaktiivisuus suomenkielen taidon perusteella (vastaajien lukumäärä)	45
Taulukko 7. Ruotsinkielisten Osuuspankkilaisen lukuaktiivisuus suomenkielen taidon perusteella (vastaajien lukumäärä)	46
Taulukko 8. Suomenkielisen henkilöstön parhaina pitämät kanavat	48
Taulukko 9. Ruotsinkielisen henkilöstön parhaina pitämät kanavat	49
Taulukko 10. Ruotsinkielisten parhaimpina pidetyt kanavat suhteessa heidän suomenkielen taitoonsa	51
Taulukko 11. Suomenkielisten kolme eniten käytettyä kanavaa OP-ryhmää koskevien aiheiden osalta	53
Taulukko 12. Ruotsinkielisten kolme eniten käytettyä kanavaa OP-ryhmää koskevien osalta	54

Taulukko 13. Viestintätyytyväisyyden suhde julkaisujen lukutottumukseen	60
Taulukko 14. Kaikkien vastaajien viestintätyytyväisyys ja sitoutuminen ryhmiteltynä	70
Taulukko 15. Ruotsinkielisten viestintätyytyväisyys ja sitoutuminen ryhmiteltynä	71
Taulukko 16. Suomenkielisten viestintätyytyväisyys ja sitoutuminen ryhmiteltynä	71
Taulukko 17. Khiin neliö -arvot	72

---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Humanistinen tiedekunta**

<b>Laitos:</b>	Viestintätieteiden laitos
<b>Tekijä:</b>	Marika Marttunen
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Ruotsinkielisen henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumukset, viestintäytyvyisyys ja sitoutuneisuus suomenkielisessä organisaatiossa
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Viestintätieteet
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2007
<b>Työn ohjaaja:</b>	Merja Koskela

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkimuksessa selvitän, miten ruotsinkielinen henkilöstö kokee organisaation suomenkielisen sisäisen viestinnän ja vaikuttaako sisäinen viestintä heidän sitoutumiseensa organisaatioon. Ensin tarkastelen ruotsinkielisen henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumuksia ja viestintäytyvyisyyttä. Koska viestinnän on todettu olevan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, tarkastelen myös ruotsinkielisten sitoutumista organisaatioonsa ja omaan yksikköönsä sekä sitä, onko viestintäytyvyisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välillä havaittavissa yhteys.

Keräsin tutkimuksen aineiston kyselylomakkeen avulla organisaation henkilöstöltä. Kyselyyn vastasi 97 ruotsinkielistä ja 67 suomenkielistä työntekijää. Käsittelin aineiston tilastollisesti. Vertailin ruotsinkielisten vastauksia suomenkielisen vertailuryhmän vastauksiin ja otin huomioon ruotsinkielisten suomenkielen taidon. Viestintäytyvyisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välistä tilastollista yhteyttä mittasin Khiin neliö -arvolla.

Kun organisaation viestintä on pääosin suomeksi, sillä on vaikutus ruotsinkielisen henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumuksiin ja viestintäytyvyisyyteen. Ruotsinkieliset käyttävät passiivisemmin ja satunnaisemmin sisäisen viestinnän pääkanavia kuin suomenkieliset. Tämä oli huomattavissa etenkin heikosti suomea osaavien ruotsinkielisten osalta. Ruotsinkieliset ja erityisesti heikosti suomea osaavat ruotsinkieliset olivat myös tyytymättömämpiä sisäisen viestinnän pääkanaviin ja niissä käsiteltäviin aiheisiin kuin suomenkielinen henkilöstö. Sitoutumisen osalta ruotsinkieliset olivat vähemmän sitoutuneita koko organisaatioon kuin suomenkieliset, mutta sitoutumisessa omaan työyksikköön kieliryhmien välillä ei ollut eroa. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan löytänyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä viestintäytyvyisyyden ja sitoutumisen välillä. Ruotsinkielisten heikompi sitoutuminen johtunee siitä, että OP-ryhmän organisaatiokulttuuri edustaa enemmän suomenkielisten kuin suomenruotsalaisten kulttuuria ja siksi ruotsinkieliset eivät koe organisaatiokulttuuria omakseen.

---

**AVAINSANAT:** organisaatiokulttuuri, sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän käyttötottumukset, viestintäytyvyisyys, affektiivinen sitoutuminen



## 1 JOHDANTO

Yrityksen sisäisen viestintätoimen tehtäviin kuuluu välittää yritystä koskevat uutiset henkilöstölle. Suurissa yrityksissä henkilöstö tavoitetaan esimerkiksi intranetin ja henkilöstölehtien kautta. Tällaisten kanavien avulla voidaan välittää suuria määriä tietoa kaikille organisaation jäsenille, samanlaisena ja samaan aikaan. Organisaation toimivuuden ja myös jäsenten viihtyvyyden kannalta on tärkeää, että organisaation käyttöönottatut viestintäkanavat tavoittavat kaikki organisaation jäsenet.

Viestintä myös kiinnittää organisaation osat ja yksilöt yhteen. Viestinnän avulla työntekijälle muodostuu kuva organisaatiosta ja sen kulttuurista. Kun ihminen tietää, minkälaisessa organisaatiossa hän työskentelee ja mitä organisaatiossa tapahtuu, hänen on helpompi myös kokea kuuluvansa organisaatioon. Työntekijä saattaa haluta sitoutua organisaatioon, jos hän kokee organisaation kulttuurin miellyttäväksi. Täten viestintä ja sitoutuminen ovat siis yhteydessä toisiinsa.

Viestintä on sidoksissa myös kieleen. Viestin vastaanottajan täytyy ymmärtää viestin lähettäjän käyttämä kieli, että sanoma voi tulla ymmärretyksi. Jos ihminen taas joutuu viestintätilanteeseen, jossa hän kokee, että hänen kielitaitonsa ei riitä, hän saattaa turhautua, ja viestintä saattaa jopa epäonnistua kokonaan. Kielimuuri siis vaikeuttaa viestintää.

Kansainvälisissä yrityksissä henkilöstö koostuu useista eri kieliryhmistä ja tällöin useat heistä joutuvat käyttämään työssään yrityksen valitsemaa virallista kieltä oman äidinkielen sijasta. Monella kielialueella toimivia yrityksiä löytyy kuitenkin myös Suomesta, sillä täällä on myös ruotsia äidinkielenään puhuva väestö. Koska ruotsinkielisiä on Suomessa vain noin 6 prosenttia väestöstä, ruotsi on suomalaisissa yrityksissä usein vähemmistöasemassa (ks. Finnäs 2004: 8). Ruotsinkieliset joutuvat siis monessa yrityksessä sopeutumaan valtaväestön kielenkäyttöön mukaan lukien yrityksen virallisen viestinnän.



## 1.1 Tavoite

Tavoitteenani on selvittää, miten ruotsinkielinen henkilöstö kokee organisaation pääosin suomenkielisen sisäisen viestinnän ja vaikuttaako sisäinen viestintä heidän sitoutumiseensa organisaatioon. Tutkimukseni koostuu kahdesta osasta.

Ensin tutkin ruotsinkielisen henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumuksia sekä viestintätyytyväisyyttä. Selvitän myös, onko ruotsinkielisten työntekijöiden suomenkielen taidolla vaikutusta näihin seikkoihin. Sisäisen viestinnän käyttötottumuksilla tarkoitan sitä, miten usein sisäisen viestinnän pääkanavia käytetään, miten kattavasti niitä luetaan ja mistä kanavasta henkilö kokee saavansa eniten tietoa. Tässä tutkimuksessa sisäisen viestinnän pääkanavat ovat suomenkielinen verkkolehti, suomenkielinen henkilöstölehti ja ruotsinkielinen henkilöstö- ja asiakaslehti. Viestintätyytyväisyydellä tarkoitan organisaation jäsenten kokemaa tyytyväisyyttä sisäisen viestinnän pääkanaviin ja niissä käsiteltyihin aiheisiin.

Aiemmissa tutkimuksissa viestinnän on todettu olevan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen (ks. esim. Postmes, Tanis & de Wit 2001: 238). Selvitän tutkimuksen toisessa osassa, miten ruotsinkielinen henkilöstö on sitoutunut organisaatioonsa sekä omaan yksikköönsä ja onko tässä tutkimuksessa todettavissa yhteys viestintätyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Suomessa toimiva OP-ryhmä, joka koostuu 229 itsenäisestä osuuspankista sekä niiden keskusyhteisöstä OPK:sta (ks. luku 1.4 ). OP-ryhmään viitataan sanalla *organisaatio* ja osuuspankeista käytän nimitystä *yksikkö*.

Suurissa organisaatioissa on tärkeää huomioida myös organisaation sisällä vaikuttavien pienempien ryhmien näkemykset ja kokemukset organisaation viestinnästä. Organisaation kieliryhmät ovat erityisen tärkeässä asemassa, koska viestintä on niin vahvasti sidoksissa juuri kielenkäyttöön. Tutkimusta siitä, miten eri kieliryhmät kokevat yritysten viestinnän ja mitä vaikutuksia tällä saattaa yrityksille olla, ei ole tehty. Tämä tutkimus paikkaa tätä aukkoa viestinnän tutkimuksessa.

## 1.2 Aineisto

Olen kerännyt tutkimuksen aineiston kyselylomakkeella OP-ryhmän henkilöstöltä. Aineisto koostuu sekä ruotsinkielisten että suomenkielisten vastauksista. Ruotsinkielisten vastaukset ovat tutkimuksen kohteena ja suomenkielisen henkilöstön vastauksia käytän vertailuryhmänä.

Selvitän kyselylomakkeella työntekijöiden toimintatapoja sekä subjektiivisia mielipiteitä ja tuntemuksia. Kyselylomake soveltuu näiden asioiden tutkimiseen (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 184). Kyselylomakkeella voidaan myös suhteellisen helposti kerätä tietoa eri aihepiireistä (Downs & Allyson 2004: 106). Tässä tutkimuksessa keräsin kyselylomakkeella tietoa neljästä eri aiheesta, jotka ovat vastaajien taustatiedot, sisäisen viestinnän käyttötottumukset, viestintätyytyväisyys sekä sitoutuneisuus. Pääosin kysymyksiin on annettu valmiit vaihtoehdot, mutta lomakkeessa on myös kolme avointa kysymystä. Kyselylomake on nähtävissä liitteessä 1. Esittelen sen eri osa-alueet tarkemmin luvussa neljä.

Kyselylomakkeen käyttö mahdollistaa myös suuren otoskoon (ks. Downs & Allyson 2004: 106). Keräsin tutkimuksen aineiston seitsemästä keskisuuresta osuuspankista, joiden henkilöstömäärä on 17–55 henkilöä. Yksi pankki koostuu yleensä pääkonttorista, jossa työskentelee suurin osa pankin henkilöstöstä, sekä sivukonttoreista, joiden henkilöstömäärä vaihteli valitsemisani yksiköissä yhdestä 20 henkilöön. Joissain pankeissa kysely lähetettiin myös sivukonttoreille, mutta pääasiassa vastaajat ovat kyselyyn osallistuneiden pankkien pääkonttoreista.

Tutkimukseen osallistuvat pankit olen valinnut niiden maantieteellisen sijainnin perusteella, koska tutkimukseen oli aiheellista saada suuri määrä äidinkieleltään ruotsinkielisten vastauksia. Ruotsinkielinen väestö on sijoittunut Suomessa pääasiassa läntiselle ja eteläiselle rannikkoseudulle sekä Ahvenanmaalle (Finnäs 2004: 9). Näiltä seuduilta tutkimukseen osallistui 5 pankkia (Itä-Uudenmaan Osuuspankki, Raaseporin Osuuspankki, Pietarsaaren Seudun Osuuspankki, Vaasan Osuuspankki sekä Andelsbanken för Åland). Ahvenanmaalla sijaitsevaa pankkia voidaan pitää täysin ruotsinkielisenä, koska

Ahvenanmaa on yksikielinen alue (Folktinget 2003: 5). Muiden neljän pankin henkilöstö koostuu sekä suomenkielisistä että ruotsinkielisistä, joten sain näistä pankeista myös suomenkielisen henkilöstön vastauksia. Suomenkielisiltä alueilta tutkimukseen osallistui Raahen Seudun Osuuspankki sekä Savonlinnan Osuuspankki.

Tein kyselylomakkeen sekä suomeksi että ruotsiksi, ja testasin näiden kieliversioiden vastaavuuden kaksikielisellä henkilöllä, joka on kohdeorganisaation palveluksessa. Ennen kyselyn toteuttamista testasin lomakkeen toimivuuden vielä kahdella osuuspankissa työskentelevällä henkilöllä.

Keräsin tutkimusaineiston huhtikuun 2007 aikana. Lähetin kyselylomakkeet saatekirjeen ja ohjeiden kera tutkimukseen osallistuviin yksiköihin. Kussakin osuuspankissa oli yhteyshenkilö, joka jakoi ja keräsi lomakkeet. Jokainen vastaaja sai valita lomakkeen omalla äidinkielellään eli joko suomeksi tai ruotsiksi. Kyselyyn vastasi yhteensä 164 osuuspankkilaista. Heistä 97 on äidinkieleltään ruotsinkielisiä ja 67 äidinkieleltään suomenkielisiä.

Tässä tutkimuksessa vastausprosentin laskeminen ei ollut mahdollista, koska lähetin jokaiseen yksikköön lukuisia ylimääräisiä lomakkeita, jotta jokainen vastaaja sai mahdollisuuden valita lomakkeen omalla äidinkielellään. Tutkijana minulla ei ollut myöskään mahdollista dokumentoida, kuinka monelle henkilölle lomaketta on tarjottu.

### 1.3 Menetelmä

Analysoin kyselylomakkeet tilastollisesti ja myös avoimien kysymysten vastaukset luokittelen ryhmiin, jotta voin esittää niistäkin numeerista tietoa. Tutkin ruotsinkielisen henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumuksia, viestintätyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta tarkastelemalla eroja ruotsinkielisen ja suomenkielisen henkilöstön välillä. Suomenkielisille organisaation sisäinen viestintä on heidän omalla äidinkielellään ja he ovat vertailuryhmä ruotsinkielisille. Sisäisen viestinnän käyttötottumusten ja viestintätyytyväisyyden osalta tarkastelen ruotsinkielisten vastauksia myös heidän

suomenkielen taitonsa pohjalta. Tutkin tätä luokittelemalla ruotsinkieliset kielitaidon mukaan ryhmiin ja vertailemalla näitä ryhmiä.

Tutkielmani on osa kohdeorganisaatiolle tehtyä laajempaa tutkimusta, jossa henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumuksia, viestintätyytyväisyyttä sekä organisaatioon sitoutumista on tutkittu myös muiden taustamuuttujien osalta. Tässä tutkielmassa keskityn tarkastelemaan vastauksia ainoastaan vastaajien ilmoittaman äidinkielen sekä ruotsinkielisten ilmoittaman suomenkielen taidon perusteella. Käytän äidinkielen perusteella jaetuista ryhmistä sanaa *kieliryhmät*.

Sisäisen viestinnän käyttötottumusten osalta analysoin, miten usein organisaation verkkolehteä luetaan ja miten kattavasti organisaation painetut lehdet luetaan. Lisäksi tarkastelen, mitä kautta henkilöstö etsii tietoa organisaatiosta sekä tarkemmin eri organisaatiota käsittelevistä aiheista.

Viestintätyytyväisyyttä tarkastelen viestintävajeiden avulla. Viestintävajetutkimuksissa selvitetään organisaation jäsenten viestintäkokemuksia ja -tuntemuksia, joita verrataan heidän viestinnälle kohdistamiinsa odotuksiinsa ja toiveisiinsa (Juholin 1999: 70). Jaan viestintätyytyväisyyden kahteen osa-alueeseen, jotka ovat tyytyväisyys sisäisen viestinnän pääkanaviin ja tyytyväisyys näistä kanavista saatuun tietoon. Kanavatyytyväisyyttä tarkastelen myös suhteessa kanavien lukuaktiivisuuteen. Sitoutumista tutkin tarkastelemalla kieliryhmien välisiä eroja erikseen organisaatioon sitoutumisen sekä työyksiköön sitoutumisen kannalta.

Tarkastellessani viestintätyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden välistä yhteyttä erottelen henkilöstön ryhmiin henkilön viestintätyytyväisyyden sekä organisaatioon sitoutuneisuuden perusteella. Teen jaon viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen mediaanien avulla. Ristiintaulukoin muodostamani viestintätyytyväisyys- ja sitoutuneisuusryhmät. Viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen tilastollisen riippuvuuden selvittämiseksi käytän Khiin neliö -arvoa (ks. Metsämuuronen 2000: 31–33).

#### 1.4 Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on OP-ryhmä. OP-ryhmä on suomalainen finanssialan yritys. Yritys on vaihtanut nimensä syksyllä 2007 OP-Pohjola-ryhmäksi. (Osuuspankki 2007.) Tässä tutkimuksessa käytän kuitenkin nimitystä OP-ryhmä, koska tutkimuksen toteuttamisen aikana, yrityksestä käytettiin tätä nimeä.

OP-ryhmän muodostavat 229 itsenäistä osuuspankkia ja ryhmän keskusyhteisö Osuuspankkikeskus (OPK) tytär- ja lähiyhteisöineen, joista suurin on pörssinoteerattu OKO Pankki Oyj. Osuuspankit ovat itsenäisiä vähittäispankkitoimintaa harjoittavia pankkeja. (Osuuspankki 2007.) Noin kuusi prosenttia osuuspankeista on Suomen ruotsinkielisissä tai kaksikielisissä kunnissa, ja siksi niitä voidaan pitää kaksikielisinä.

OP-ryhmä eroaa siis monesta muusta yrityksestä siten, että sen yksiköt ovat itsenäisiä yksiköitä, joiden toiminnan yhtenäisyydestä vastaa kehittämis- ja palvelukeskus OPK. OPK:n omistavat osuuspankit ja keskusyhteisönä se vastaa myös koko ryhmän ohjauksesta ja valvonnasta. OPK:n perustehtävänä on luoda edellytykset ryhmän yhteisten strategisten tavoitteiden toteutumiselle. (Osuuspankki 2007.)

Myös ryhmätason viestintä hoidetaan keskusorganisaation OPK:n toimesta. OPK:n viestintätoimen välittämä OP-ryhmän sisäinen viestintä on pääosin suomeksi. Organisaation henkilöstölle suunnatun viestinnän pääkanavat ovat suomenkielinen verkkolehti, suomenkielinen henkilöstölehti ja ruotsinkielinen henkilöstö- ja asiakaslehti. Tässä tutkimuksessa keskitytään näihin kanaviin.

## 2 ORGANISAATIOKULTTUURI SITOUTUMISEN PERUSTANA

Organisaatio määritellään usein ryhmäksi, joka on liittynyt yhteen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (ks. esim. Goldhaber 1981: 11; Tukiainen 1999: 40). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on liikeyritys, joten sen voidaan katsoa tavoittelevan taloudellista hyötyä. Yritys on kuitenkin paitsi taloudellinen yksikkö myös kulttuurillinen yksikkö (Jämtelid 2002: 30).

Organisaation muodostumisen myötä sille syntyy oma organisaatiokulttuuri, joka tarjoaa yhteiset raamit erilaisista yksilöistä muodostuneelle ryhmälle. Organisaation kulttuuri vaikuttaa myös jokaisen työntekijän näkemykseen organisaatiosta. Tällöin myös halu sitoutua organisaatioon pohjautuu usein organisaation kulttuuriin.

### 2.1 Kulttuurit työyhteisössä

Organisaatiokulttuuri on jäsenilleen eräänlainen yhteinen pohja, jonka tuntiessaan heidän on helpompi toimia kyseisessä organisaatiossa. Eli kuten valtioidenkin kulttuureille myös organisaatioiden kulttuureille on ominaista tietty kieli, toimintatavat ja normit, joiden puitteissa toimitaan. On kuitenkin myös huomioitava, että ison organisaation sisällä on monia pienempiä ryhmiä, joiden jäseniltä organisaatiokulttuuri vaatii sopeutumista ja kompromisseja. Yhtenäinen organisaatiokulttuuri koetaan useissa yrityksissä voimavarana, ja sen vuoksi monet yritykset pyrkivät vaikuttamaan kulttuuriinsa muun muassa viestinnän avulla.

#### 2.1.1 Organisaatiokulttuuri

Kun organisaatio muodostuu, tälle ryhmälle kehittyy oma historia, jonka kuluessa tietyt arvot, ajattelumallit ja toimintatavat muotoutuvat organisaation jäsenille yhteisiksi itsestäänselvyyksiksi, joita lopulta voidaan kutsua organisaatiokulttuuriksi. Kulttuuria on vaikea hahmottaa, koska se vaikuttaa suureksi osaksi pinnan alla. Scheinin mukaan organisaatiokulttuurista on erotettavissa kolme eri tasoa. (Schein 2004: 8, 17, 25–37.)

Organisaatiokulttuurin ydin on organisaation jäsenten yhteisesti jakamat perusoletukset. Nämä ovat tiedostamattomia itsestäänselvyksiä, jotka ohjaavat ihmisten ajattelua, tunteita ja toimintaa. Esimerkiksi kapitalistisissa maissa perusoletus on, että liikeyritysten tavoitteena on tehdä voittoa. Tällaiset syvään juurtuneet oletukset tekevät kulttuurista myös pysyvän, koska niitä on erittäin vaikea muuttaa. (Schein 2004: 30–36.) Hofsteden (1991: 181–183) mukaan kulttuurin tällä tasolla eroja löydetään lähinnä kansallisuuksien välillä eikä niinkään saman valtion tai alueen sisällä toimivien organisaatioiden välillä.

Kulttuurin seuraavalla tasolla on sen jäsenten jakamat arvot ja uskomukset. Arvot nousevat kulttuurin perusoletuksista ja ne ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa tiedostetulla tasolla. Kulttuurin ylimmällä tasolla ovat kulttuurin elementit, jotka voidaan havaita. (Schein 2004: 25–30.) Ilmeistä on esimerkiksi se, mitä kieltä organisaatiossa käytetään, mitkä ovat kahvitaukojen käytännöt ja miten virallisia yrityksen sisäiset kokoukset ovat. Pystymme havainnoimaan tällaiset tavat, mutta niiden tulkinta vaatii syvempää tietämystä kyseisestä kulttuurista (emt. 26). Näkyvien ominaisuuksien perusteella kulttuureja voidaan myös erotella toisistaan.

Organisaatiokulttuurin perustana ovat siis sen jäsenten yhteisesti jakamat merkitykset (Schein 2004: 17, Aula 2000: 34, Tukiainen 1999: 42). Käytän tässä tutkimuksessa Hofsteden (1991: 4, 180) määritelmää, jonka mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu sen jäsenten kollektiivisesti jakamista tavoista ajatella, tuntea ja toimia. Nämä tavat myös erottavat organisaation jäsenet toisista organisaatioista (emt).

Organisaatiokulttuuri luo yhteisöllisyyttä organisaatioon, mutta toisaalta se myös rajoittaa jäseniensä toimintaa (Schein 2004: 1). Jokainen ihminen kantaa mukanaan omasta sosiaalisesta ympäristöstään opittuja tapoja ajatella, tuntea ja toimia (Hofstede 1991: 4). Kulttuuri muodostuu näiden erilaisten yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksessa (Lieberman & Gurtov 1994: 146; Schein 2004: 1). Tällöin kulttuurin syntymisessä on aina konflikteja erilaisten ryhmien ja näkemysten välillä (Schein 2004: 17). Kulttuurin sisällä vaikuttavien eri ryhmien suhteita tarkastelen tarkemmin luvussa 2.1.3.

Kulttuuri on toisaalta hyvin pysyvä elementti, mutta samaan aikaan se on dynaaminen ilmiö, joka muodostuu ja vahvistuu jatkuvasti (Schein 2004: 1). Viestinnällä on suuri rooli kulttuurin muotoutumisessa, sillä organisaatiossa käytävä vuorovaikutus luo kulttuuria jatkuvasti. Viestintä myös jakaa tietoa kulttuurin sisällöistä ja arvostuksista. (Tukiainen 1999: 46.)

### 2.1.2 Näkökulmia organisaation ja kulttuurin suhteeseen

Organisaation ja kulttuurin suhdetta voidaan tarkastella joko siten, että kulttuuri on yksi organisaation osa tai organisaatio itsessään on kulttuuri (Aula 2000: 34). Nämä näkökulmat tarjoavat keinoja pohtia sitä, voidaanko kulttuurin muodostumiseen vaikuttaa tai voidaanko kulttuuria muuttaa esimerkiksi organisaation johdon toimesta.

Järjestelmäteoriaksi kutsutun näkemyksen mukaan organisaatio ja sen kulttuuri ovat toisistaan erillisiä osia. Tämän näkemyksen mukaan kulttuurin tulisi myös olla kaikille yhteinen eli organisaatioiden olisi pyrittävä siihen, että sen jäsenet kokevat organisaation kulttuurin kannatettavaksi. Järjestelmäteorian mukaan organisaatiokulttuuriin voidaan myös vaikuttaa. (Aula 2000: 34–36.)

Tämän näkemyksen mukaan vahva ja yhtenäinen organisaatiokulttuuri on yritykselle etu, joka saattaa vaikuttaa myös yrityksen menestymiseen (Aula 2000: 35–36). Tämän vuoksi yritykset myös pyrkivät ylläpitämään kulttuuriaan ja vaikuttamaan sen kehitykseen muun muassa tuomalla esiin viestinnän avulla yrityksen arvoja, historiaa sekä symboleja (ks. Åberg 2000: 109–151). Järjestelmäteorian mukaan suunnitelmallisella toiminnalla voidaan siis vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja tämän kautta myös yrityksen tulokseen.

Kulttuurisen näkökulman mukaan organisaatiot ovat kulttuureja itsessään, ja tämän näkökulman mukaan organisaation kulttuuriin ei voida vaikuttaa ylhäältä päin (Aula 2000: 37). Organisaatiossa hyväksytään moninaisuus ja ristiriitaisuus eikä konsensusseen pyrkiminen ole välttämätöntä (Eisenberg & Goodall 2004: 125). Kulttuurisen



näkökulman mukaan organisaatiot muodostuvat kuten pienet yhteiskunnat erilaisista kulttuureista ja oman historiansa vaikutuksesta (Aula 2000: 36–37).

Kulttuurinen näkökulma painottaa siis dynaamisuutta ja organisaatioiden muodostumiseen osallistuvia moninaisia voimia. Myös kulttuurisen näkökulman mukaan viestintä on tärkeässä roolissa, sillä kulttuuria luodaan, ylläpidetään ja välitetään viestinnän avulla (Aula 2000: 38). Järjestelmäteoriasta poiketen viestintää ei koeta välineenä, jolla kulttuurin muodostumiseen voitaisiin vaikuttaa.

Järjestelmäteoria ja kulttuurinen näkökulma perustuvat eri lähtökohtiin eikä kumpikaan ole oikea tai väärä. Ne tarjoavat erilaisia tapoja tarkastella organisaatioita, niiden kulttuureja sekä viestintää niissä. Kummankin näkökulman mukaan yhtenäinen organisaatiokulttuuri ylläpitää organisaatioon sitoutumista. (Aula 2000: 35–39.)

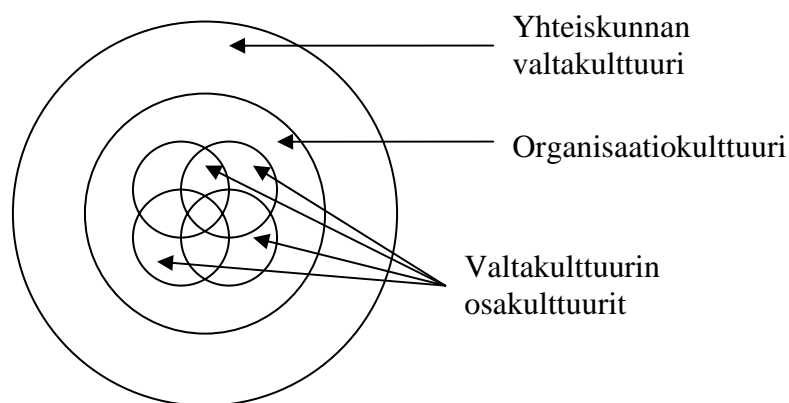
Tässä tutkimuksessa nämä näkökulmat yhdistetään. Koska osuuspankit ovat erillisiä itsenäisiä yksiköitä, ryhmätason vuorovaikutus perustuu suureksi osaksi keskusorganisaatio OPK:n toimintaan. Tällöin myös OP-ryhmän organisaatiokulttuurin voidaan katsoa muodostuvan suureksi osaksi OPK:n ja sen viestinnän kautta. On kuitenkin myös huomioitava, että organisaatiokulttuuria ei voi olla olemassa ilman sen jäseniä eli osuuspankkien työntekijöitä, jotka kokevat olevansa osa kulttuuria. Kaikkien arvojen ja tapojen on oltava työntekijöiden hyväksymiä ja vahvistamia, ennen kuin ne sulautuvat osaksi organisaationkulttuuria (Schein 2004: 16). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria ylläpidetään pitkälti johtotasolta lähtevän viestinnän avulla, mutta otan myös huomioon, että organisaatiokulttuuri syntyy organisaation jäsenien kautta.

### 2.1.3 Ruotsinkieliset organisaation osakulttuurina

Valtakulttuuriksi kutsutaan sitä kulttuuria, joka määrittää yhteiskunnan tavat ja arvot (Lieberman & Gurtov 1994: 146). Esimerkiksi Suomessa vallitsee suomalainen kulttuuri, johon kuuluvat tietyntyyppiset arvot ja toimintatavat. Sisäistämme tietyn valtakulttuurin perusoletukset varttuessamme sen sisällä (ks. luku 2.1.1). Jokaiseen valtakulttuuriin kuuluu kuitenkin myös monia erilaisia osakulttuureja. Osakulttuureilla tarkoitetaan tässä

pienempiä yhtenäisiä kulttuuriryhmiä saman valtakulttuurin sisällä (Lieberman & Gurtov 1994: 146). Tukiaisen (1999: 41) mukaan jako eri kulttuureihin voi perustua esimerkiksi organisaation jäsenten ominaisuuksiin. Tässä tutkimuksessa erottelen kaksi erilaista kulttuuria toisistaan niiden jäsenten äidinkielen perusteella.

Kuviosta 1 nähdään, miten yhteiskunnan valtakulttuuri, osakulttuurit ja organisaatiokulttuuri sijoittuvat toisiinsa. Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteiskunnan valtakulttuurin sisällä, joten Suomessa toimivien yritysten organisaatiokulttuurit perustuvat suureksi osin suomalaisen kulttuurin perusoletuksiin. Organisaatiokulttuurin sisältä löytyy puolestaan useita erilaisia valtakulttuurissa vaikuttavia osakulttuureja, jotka vaikuttavat myös organisaatiokulttuuriin muodostumiseen.



**Kuvio 1.** Malli valtakulttuurin, organisaatiokulttuurin ja osakulttuurien suhteesta (Lieberman & Gurtov 1994: 144).

Kuviota 1 voidaan tarkastella myös siten, että organisaatiokulttuurin nähdään viittaavan yksittäisen työyksikön kulttuuriin, sillä myös pienemmissä työyksiköissä on oma organisaatiokulttuuri, jonka sisällä vaikuttavat erilaiset osakulttuurit. On tärkeää tiedostaa, että erilaiset osakulttuurit vaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja ihmiset myös kokevat valtakulttuurin käytännöt eri tavoilla. Toisille organisaatiokulttuuri voi ilmetä hyvin samanlaisena kuin se kulttuuri, johon heidät on kasvatettu ja tois-

ten taas täytyy sopeutua huomattavastikin pystyäkseen toimimaan organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa tarkastelen suomenruotsalaisten sopeutumista suomenkieliseen kulttuuriin.

Kuvio 1 auttaa ymmärtämään, miten erilaiset kulttuurit sijoittuvat toisiinsa yhteiskunnassa, mutta käytännössä minkään kulttuurin ympärille ei voida vetää rajaa, vaan kulttuurit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Myös yksittäiset ihmiset kuuluvat moniin eri kulttuureihin.

Yleensä, kun tutkitaan kulttuurien välisiä eroja, keskitytään lähinnä ryhmiin, jotka tulevat eri maista ja hyvin erilaisista kulttuureista (Lieberman & Gurtov 1994: 141). Kulttuurillisia eroja löytyy kuitenkin sellaisistakin ryhmistä, jotka ovat eläneet vuorovaikutuksessa keskenään jo pitemmän aikaa, kuten Suomessa suomenkielisen valtaväestön kulttuuri ja suomenruotsalaisten kulttuuri (Folktinget 2003: 3). Charlesin ja Louhiala-Salmisen (2007: 430) mukaan kulttuurillisia ongelmia ja yhteentörmäyksiä tulee erityisen helposti silloin, kun kulttuurit vaikuttavat lähellä toisiaan. Tällöin ihmiset helposti olettavat kulttuurien olevan samanlaisia (emt.).

Kielilain mukaan Suomessa suomi ja ruotsi ovat virallisesti tasa-arvoisessa asemassa. Ruotsinkielisiä on Suomessa kuitenkin vain noin 5,6 prosenttia koko väestöstä, joten ruotsinkieli on usein käytännössä vähemmistöasemassa (ks. Finnäs 2004: 8). Myös OP-ryhmässä ruotsinkieliset työntekijät ovat vähemmistö sillä noin 6 prosenttia osuuspankeista on ruotsinkielisiä. Tässä tutkimuksessa suomenkielinen kulttuuri on paitsi yhteiskunnan valtakulttuuri myös OP-ryhmän valtakulttuuri. Suomenruotsalainen kulttuuri on osakulttuuri, joka vaikuttaa molempien sisällä.

Suomenruotsalaiset ovat siis koko Suomen laajuudella monella tapaa vähemmistö, mutta koska he ovat sijoittuneet pääasiassa Uudenmaan, Turun seudun, Pohjanmaan ja Ahvenanmaan ruotsinkielisiin ja kaksikielisiin kuntiin, moni heistä kuuluu kielelliseen enemmistöön kotikunnassaan (Finnäs 2004: 8–12, 38–39). Suomenruotsalainen kulttuuri vaikuttaa selkeimmin juuri näillä seuduilla. Tutkimukseni aineisto on osaksi kerätty näillä seuduilla sijaitsevista osuuspankeista.

Suomenkielisen valtaväestön kulttuurin ja suomenruotsalaisen kulttuurin välillä on selkeitä eroja. Suomenruotsalaiset kokevat hyvin vahvasti, että heillä on oma kulttuurinen identiteetti, ja tämä identiteetti on rakentunut nimenomaan ruotsinkielen pohjalle (Ståhlberg 1995: 29). Myös kulttuurin vaaliminen on suomenruotsalaisille tärkeää. He ovat perustaneet useita erilaisia instituutioita vaaliakseen kieltään ja kulttuuriaan (Folktinget 2003: 6–8). Esimerkkejä ovat muun muassa Ruotsalainen kansanpuolue, Finlands Svenska Television ja suomenruotsalainen kouluverkosto (emt.). Ahvenanmaan itsehallintoalueella väestö ei kuitenkaan koe kuuluvansa suomenruotsalaiseen väestöryhmään yhtä vahvasti kuin Manner-Suomen ruotsinkieliset (Ståhlberg 1995: 31).

## 2.2 Organisaatioon sitoutuminen

Sitoutunut työntekijä koetaan Meyerin ja Allenin (1997: 3) mukaan usein sellaisena, joka pysyy organisaation palveluksessa vaikeissakin tilanteissa, jakaa organisaation tavoitteet ja työskentelee ahkerasti niiden saavuttamiseksi. Motiiveja työpaikkaan sitoutumiseen voi olla monenlaisia aina työsuhde-eduista työntekijän velvollisuudentuntoon. Useimmiten sitoutumisen koetaan kuitenkin syntyvän ihmisen henkilökohtaisista tunteista organisaatiota kohtaan (ks. esim. Putti, Aryee & Phua 1990). Tällöin organisaatiokulttuuri on se pohja, jonka perusteella henkilö muodostaa mielipiteensä ja tunnesiteensä organisaatioon. Sitoutumisen kohteita voi olla monenlaisia sekä työpaikan sisällä että sen ulkopuolella, mutta tässä tutkimuksessa keskityn organisaatioon sekä yksittäiseen työyksikköön kohdistuvaan sitoutumiseen.

Sitoutumisen tutkijat ovat pyrkineet selvittämään muun muassa sitä, mitkä tekijät johtavat sitoutumiseen ja minkälaisia vaikutuksia sitoutuneella henkilöstöllä on organisaation toimintaan. Konsensukseen tutkijat eivät ole päässeet, mutta erilaiset tutkimukset tuovat esiin, miten laaja ja monisäikeinen käsite sitoutuminen on.

### 2.2.1 Sitoutumisen määritelmä

Sitoutuminen on jotain, joka sitoo henkilön organisaatioon (Meyer & Allen 1997: 13). Tämän siteen luonne on askarruttanut useita tutkijoita ja sitoutuminen on määritelty monilla eri tavoilla. Yleisesti organisaatioon sitoutumista pidetään henkilön muodostamana psykologisena siteenä, joka pohjautuu siihen, miten henkilö ajattelee suhteestaan organisaatioon (Mowday, Porter & Steers 1982: 26). Sitoutuminen käsitetään siis asenteellisena, mutta tarkemmat määritelmät riippuvat kunkin tutkijan omista lähtökohdista.

Yksi tunnetuimmista sitoutumisen määritelmistä on Mowdayn ym. (1982: 27) määritelmä, jonka mukaan sitoutuminen käsitetään suhteelliseksi vahvuudeksi, jolla yksilö on identifioitunut organisaatioon ja jolla hän on osallisena tässä organisaatiossa. Tämä koostuu kolmesta tekijästä, jotka ovat vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä näiden hyväksyntä, halukkuus huomattaviin ponnistuksiin organisaation puolesta sekä voimakas halu pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutuminen on siis Mowdayn ym. mukaan asenne, joka syntyy käsityksistä ja tunteista koko organisaatiota kohtaan. Tämän määritelmän mukaan yksilöillä on aktiivinen suhde organisaatioon, koska he ovat myös valmiita toimimaan sen puolesta. (emt. 27–28.)

Mowdayn ym. määritelmä kuvaa sellaista sidettä, jonka henkilö muodostaa tunteillaan organisaatioon, mutta myöhemmin tutkijat ovat todenneet, että sitoutuminen on moniulotteinen käsite ja sitoutumisen muotoja voi olla muitakin. Esimerkiksi Meyer ja Allen (1997: 11–13) erottavat kolme eri sitoutumisen komponenttia, jotka ovat affektiivinen, laskelmoiva ja normatiivinen sitoutuminen.

Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa tunteellista sitoutumista organisaatioon. Tällöin henkilö jää organisaatioon, koska hän haluaa tehdä niin. (Meyer & Allen 1997: 11.) Affektiivinen sitoutuminen on yhteydessä myös organisaatiokulttuuriin, koska henkilön tunteiden ja mielikuvien perustana ovat usein organisaatiokulttuuriin liittyvät seikat, kuten organisaation arvot, normit ja toimintatavat.

Laskelmoivasti sitoutunut henkilö pohtii organisaatioon jäämiseen ja lähtemiseen liittyviä etuja ja haittoja (Meyer & Allen 1997: 11). Tällöin organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan henkilöstönsä sitoutumiseen esimerkiksi suurella palkalla tai muilla työsuhte-  
eduilla. Lehtosen (2000: 195–197) mukaan laskelmoiva sitoutuminen ei ole organisaatiolle yhtä tärkeää kuin tunteellinen sitoutuminen, koska laskelmoivasti sitoutunut ei välttämättä koe järkeväksi jakaa tietojaan ja osaamistaan organisaation yhteisten tavoitteiden puolesta.

Kolmas sitoutumisen komponentti on normatiivinen sitoutuminen, joka perustuu velvollisuudentuntoon jäädä organisaatioon (Meyer & Allen 1997: 11). Tähän sitoutumisen komponenttiin heijastuvat myös yhteiskunnan arvot. Esimerkiksi japanilaiseen kulttuuriin työpaikkaan sitoutuminen kuuluu selkeämmin kuin länsimaalaiseen kulttuuriin (Hofstede 1991: 64).

Meyerin ja Allenin komponentit tuovat esiin sitoutumisen moniulotteisuuden. Komponentit eivät ole vaihtoehtoisia, vaan pikemminkin päällekkäisiä, eli ihminen voi tunteillaan haluta olla organisaation jäsen, laskelmoida, että se kannattaa, sekä tuntea myös velvollisuudekseen kuulua organisaatioonsa. (Meyer & Allen 1997: 13.)

Useiden tutkijoiden mukaan affektiivinen sitoutuminen on yrityksen kannalta tärkeää, ja useimmat sitoutumisen tutkimukset kohdistuvatkin juuri tähän sitoutumisen osa-alueeseen. Lehtosen (2000: 195–196) mukaan affektiivinen sitoutuminen vahvistaa yrityksen sisäistä luottamusta ja tukee vuorovaikutusta, joka mahdollistaa tiedon pysymisen organisaatiossa. Parkin ja Raineyn (2007: 212) mukaan affektiivinen sitoutuminen vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä heidän mielipiteeseensä organisaation suoriutuvuudesta sekä työn laadusta. Tässä tutkimuksessa keskitytään affektiiviseen sitoutumiseen unohtamatta sitä, että sitoutumisen taustalla vaikuttavat muutkin osa-alueet kuin henkilön tunteet organisaatiota kohtaan.

Affektiivinen sitoutuminen ja identifikaatio ovat monen tutkijan määritelmissä päällekkäisiä käsitteitä. Sivulla 20 esitellyn Mowdayn ym. (1982: 27) määritelmän mukaan identifikaatio kuuluu sitoutumiseen. Myös Varonan (2002) tutkimuksen mukaan

organisaation missioon identifioituminen on yksi vahvimista sitoutuneisuuden ulottuvuuksista. Postmes ym. (2001: 228–229) katsovat asiaa toisesta näkökulmasta, sillä heidän mukaansa identifikaation määritelmään kuuluu sitoutuminen. Postmes ym. (emt.) mainitsevatkin, että näitä kahta käsitettä voidaan pitää päällekkäisinä. Myös Eisenbergin ja Goodallin (2004: 205) mukaan käsitteet ovat selkeässä yhteydessä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa identifikaatio ja affektiivinen sitoutuminen ovat päällekkäisiä käsitteitä ja termi, jota käytän, on *sitoutuminen*.

### 2.2.2 Sitoutumisen monet ulottuvuudet

Sitoutumisen tutkimuksessa on löydettävissä useita erilaisia ja toisiaan täydentäviä tutkimussuuntauksia. Sitoutumisen tutkijat ovat pyrkineet muun muassa määrittelemään niitä tekijöitä, joilla sitoutumiseen voidaan vaikuttaa. Yksiselitteistä ratkaisua siihen, miten henkilöstö saadaan sitoutumaan, ei ole, mutta on kuitenkin löydettävissä tekijöitä, joihin sitoutuminen voidaan yhdistää.

Henkilökohtaiset ominaisuudet ja yhteiskunnalliset seikat, kuten koulutustaso, kunkin aikakauden vallitsevat normatiiviset käsitykset sekä taloudelliset ja tekniset muutokset vaikuttavat osaltaan organisaatioihin sitoutumiseen (Mowday ym. 1982: 7–13, 30–31). Keskityn tässä kuitenkin työhön ja organisaatioon liittyviin ominaisuuksiin, koska affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat vahvimmin henkilön kokemukset työorganisaatiostaan (Allen & Meyer 1990: 4).

Allenin ja Meyerin (1990: 8–9) mukaan affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat seikat voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäisenä ovat henkilökohtaiseen kompetenssiin liittyvät tekijät. Esimerkiksi työnkuvan laajuus ja haasteellisuus vaikuttavat sitoutumiseen (Mowday ym. 1982: 32; Allen & Meyer 1990: 8–13). Tämä viittaa siihen, että kun työntekijä kokee työnsä olevan riittävän haastavaa, hän muodostaa positiivisen siteen organisaatioon (Mowday ym. 1982: 32). Lisäksi inspiroivan ja yksilöt huomioivan johtamistavan on todettu vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen (Park & Rainey 2007: 209). Organisaation puolesta sitoutumista voidaan kannustaa jakamalla valtaa myös työntekijöille. Jos työntekijät kokevat, että heillä on auktoriteettia ja mahdollisuus

vaikuttaa, he sitoutuvat organisaatioihinsa helpommin (emt.). Henkilöstön sitoutumista edesauttaa siis se, että heidän työtehtävänsä ovat mielenkiintoisia ja että heidän osaamistaan arvostetaan.

Toiseen kategoriaan kuuluvat työympäristön mukavuuteen liittyvät seikat. Näitä ovat muun muassa organisaation luotettavuus ja työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelevminen. Sitoutumista edesauttaa myös se, jos työntekijälle on selvää, mikä hänen roolinsa on ja mitkä ovat hänen ja koko yrityksen tavoitteet. Lisäksi organisaation yhteishengellä on vaikutusta sitoutumiseen. (Allen & Meyer 1990: 8–13.) Tällaiset seikat ovat osa organisaatiokulttuuria, joten sillä, miten henkilö kokee organisaatiokulttuurin, on yhteys henkilön sitoutumiseen.

Toinen yleinen tutkimussuunta on tarkastella, mitä vaikutuksia henkilöstön sitoutumisella on organisaation toimintaan. Tutkijoita on pitkään kiinnostanut sitoutumisen yhteys muun muassa henkilöstön suorituskykyyn, työsuhteen kestoon ja poissaoloihin (Mowday ym. 1982: 35–38). Yhteys sitoutumisen ja tällaisten organisaation kannalta positiivisten muuttujien välillä onkin löydetty useissa tutkimuksissa ja esittelen tällaisia tutkimustuloksia seuraavassa luvussa. Tässä tutkimuksessa tarkastelen viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Tähän liittyvää tutkimusta käsittelen luvussa 3.5.

Sitoutumiseen vaikuttavia ominaisuuksia ja sitoutumiseen vaikutuksia erittelevät tutkimukset ovat pääosin korrelaatiotutkimuksia (ks. esim. Nijhof, de Jong & Beukhof 1998). Näissä tutkimuksissa voidaan löytää suhteita muuttujien välillä, mutta varmuudella ei voida todeta, mikä on syy ja mikä on seuraus.

Sitoutumisen tutkimuksessa on myös otettu huomioon, että sitoutumisen kohteita voi olla useita organisaation sisälläkin. Reichers (1985: 469–473) painottaa, että organisaatiot koostuvat erilaisista ryhmistä ja ihmiset sitoutuvat myös näihin pienempiin ryhmiin. Tästä näkökulmasta tutkimusta ovat tehneet Becker ja Billings (1993), jotka muodostivat kolme eri luokkaa sillä perusteella, mihin henkilöstö on sitoutunut organisaation sisällä. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat työtovereihinsa ja lähimpään esimieheen



sitoutuneet (*locally committed*), toiseen luokkaan organisaatioon ja sen johtoon sitoutuneet (*globally committed*) ja kolmanteen luokkaan kuuluvat ne, jotka kuuluvat näihin molempiin ryhmiin. (Emt. 180–182.) Käytän tässä tutkimuksessa tämän kaltaista jaottelua, koska tarkastelen erikseen OP-ryhmään sitoutumista ja omaan osuuspankkiin sitoutumista.

### 2.2.3 Keskustelua sitoutumisen ajankohtaisuudesta

Yleisesti sitoutumisella on katsottu olevan positiivisia vaikutuksia organisaation toiminnalle, ja tämän vuoksi se on nähty tavoiteltavana asiana (ks. esim. Putti ym. 1990; Becker & Billings 1993; Nijhof ym. 1998; Park & Rainey 2007). Joensuun (2006: 50, 55–57) mukaan yrityksille on nykyisin tärkeää panostaa luovuuteen, innovatiivisuuteen sekä tietoon ja sen jakamiseen organisaation sisällä. Tällaiset ominaisuudet ovat yhteensopivia monien yrityksien tavoitteiden kanssa. Erikoistunut osaaminen on se, mitä yritykset tavoittelevat, ja juuri sen takia yrityksille on tärkeää, että osaaminen ei lähde yrityksen seinien sisältä.

Sitoutunut työntekijä tuo konkreettisia säästöjä henkilöstö- ja koulutuskustannuksiin, kun poissaolot ja irtisanoutumiset pysyvät vähäisinä (Mowday ym. 1982: 14–15). Nihjofin ja muiden (1998: 247) mukaan sitoutuminen luo myös luovuudelle edellytykset. Kun työntekijä arvostaa organisaatiotaan, luottaa ja tuntee kuuluvansa siihen, hän voi myös antaa sille täyden potentiaalinsa. Sitoutuneelle työntekijälle voidaan myös antaa vastuuta, koska hänellä on yrityksen etu mielessä (Meyer & Allen 1997: 5). Henkilöstön sitoutumisella on tärkeä merkitys erityisesti palvelualoilla, jolla OP-ryhmäkin toimii, koska, sitoutumisen on todettu vaikuttavan positiivisesti asiakassuhteiden laatuun (ks. Nihjof ym. 1998: 247).

Sitoutumisen huonona puolena voidaan nähdä yksilön liiallinen identifioituminen organisaatiokulttuuriin. Jos ihminen katsoo asioita ainoastaan yrityksen omaksuman viitekehyksen puitteissa ja unohtaa vaihtoehtoiset näkemykset, se saattaa vaikuttaa innovatiivisuuteen ja omaan kehitykseen negatiivisesti. (Allen & Meyer 1997:3; Eisenberg & Goodall 2004: 204–205.)

Yhteiskunnan muutokset ovat kuitenkin herättäneet keskustelua myös siitä, onko sitoutuminen välttämättä tavoiteltava asia nykypäivän yritysmaailmassa (ks. Joensuu 2006: 42). Tämä sitoutumisen tärkeyden kyseenalaistaminen perustuu siihen, että Joensuun mukaan olemme siirtyneet postmoderniin yhteiskuntaan, jolle on ominaista yksilöllisyyden korostuminen ja työelämän pirstaloituneisuus. Yksilöiden kohdalla postmoderni yhteiskunta näkyy erityisesti apaattisissa ja välinpitämättömissä asenteissa organisaatioita kohtaan. Työntekijät eivät siis enää ole valmiita antamaan itsestään sitä psykologista panosta, joka sitoutumiseen vaaditaan. (Emt. 15–18, 44.)

Tämän kuvauksen mukaan postmodernien ihmisten voidaan katsoa olevan laskelmoivasti sitoutuneita, koska he ovat organisaatiossa vain ajaakseen omia etujaan. Tällöin organisaatiot jäävät siis vain löyhiksi yhteenliittymiksi, joihin ei myöskään kuulu tiivis ja yhteinen organisaatiokulttuuri eikä affektiivisesti sitoutunut henkilöstö.

Myös Eisenberg ja Goodall (2004: 15) toteavat, että nykyisin työntekijät eivät koe työsopimuksia yhtä pysyvinä kuin ennen, vaan he ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa parempien mahdollisuuksien tullessa eteen. Vaikka työn ja työpaikan merkitys ihmisille on muuttunut, apaattiset ja välinpitämättömät asenteet ovat kuitenkin ääripää. Eisenbergin ja Goodallin (emt. 17) mukaan nykyisin, kun osaamisen vaatimukset ovat kasvaneet, työntekijöille on tärkeää, että he saavat arvostusta työstään ja että he voivat osallistua organisaation päätöksentekoon. On myös huomioitava, että sitoutuminen vaihtelee myös alalta alalle (emt. 205). Joensuun (2006) tutkimus keskittyy IT-alaan.

Organisaatioon sitoutumisen voidaan myös katsoa olevan tärkeää myös työntekijöiden näkökulmasta, koska ihmiset tarvitsevat identifioitumisen kohteita sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (Mowday ym. 1982: 5–6; Meyer & Allen 1997: 5). Työyhteisö on monelle tällainen pysyvä elementti elämässä.

### 3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Organisaation viestintä on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään (ks. Åberg 2000: 101–104). Tällöin sisäisessä viestinnässä kaikki osapuolet kuuluvat organisaatioon, ja ulkoisessa viestinnässä taas toinen osapuoli on organisaation jäsen ja toinen tulee ulkopuolelta (Jäntelid 2002: 28).

Käytännössä raja sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä on kuitenkin häilyvä (Joensuu 2006: 50). Henkilöstö kuuluu paitsi sisäisten viestien, myös organisaation ulkoisen viestinnän kohderyhmään. Lisäksi on huomioitava, että organisaation sisäinen viestintä vaikuttaa myös organisaatiosta ulospäin heijastuvaan kuvaan (Juholin 1999: 13). Vaikka selkeää rajanvetoa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille on vaikea tehdä, eri toimintojen erottelujen avulla voidaan kuitenkin tarkastella tarkemmin, miten ja miksi organisaatio viestii. Keskityn tässä tutkimuksessa organisaation henkilöstölle suunnattuun viestintään ja käytän tästä nimitystä *sisäinen viestintä*.

Kun organisaation jäsenet puhuvat useampaa kuin yhtä kieltä, viestintä vaikeutuu. Kielimuuri saattaa vaikeuttaa viestien perille menemistä sekä synnyttää väärinymmärryksiä ja turhautumista. Sisäisen viestinnän kannalta onkin oleellista tarkastella, miten eri henkilöstöryhmät käyttävät organisaation tarjoamia viestintäkanavia ja miten tyytyväisiä he ovat viestintään.

#### 3.1 Organisaation ammattimainen sisäinen viestintä

Organisaation sisäiseen viestintään voidaan kirjaimellisesti käsittää kuuluvaksi kaikki organisaation sisällä tapahtuva viestintä. Koska käsite on niin laaja, sisäisen viestinnän määritelmiä on useita, riippuen tutkijan valitsemasta lähtökohdasta. Kalla (2006: 27) erottelee neljä eri viestinnän tutkimusalaa, joiden kautta sisäinen viestintä usein määritellään.

Liikeviestintä (*business communications*) tarkastelee sisäistä viestintää organisaation jäsenten viestintätaitojen kautta. Johtamisviestintä (*management communications*) taas keskittyy johtajien viestintätaitojen kehittämiseen ja yritysviestintä (*corporate communications*) organisaation viralliseen viestintään. Neljäs tutkimusala on organisaatioviestintä (*organisational communication*), joka puolestaan tarjoaa filosofisen ja teoreettisen lähtökohdan sisäiseen viestintään. (Kalla 2006: 27.)

Tässä tutkimuksessa organisaatioviestinnän tutkimus tarjoaa teoreettisen lähtökohdan sisäisen viestinnän tarkasteluun. Tutkimukseni kannalta on kuitenkin oleellista erottaa kaikesta organisaatiossa harjoitettavasta sisäisestä viestinnästä asiantuntijoiden voimin hoidettu viestintä. Kallan (2006: 27) jaottelun mukaan tämä kuuluu *corporate communications* -tutkimusalaan. Åberg (2000: 20–23) puolestaan puhuu yhteisöviestinnästä, jonka tehtävänä on tukea viestinnän keinoin organisaation tavoitteiden saavuttamista. Näkemys perustuu järjestelmäteoriaan, jonka mukaan organisoimalla viestintä täyttämään erilaisia tehtäviä, se auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa (ks. luku 2.1.2 ).

Tässä tutkimuksessa käytän termiä *sisäinen viestintä*, ja tarkoitan sillä organisaation ammattimaisesti hoidettua viestintää, joka on suunnattu organisaation henkilöstölle. *Viestintätoimi* on nimitys sille yrityksen liiketoiminta-alueelle, joka tätä sisäistä viestintää harjoittaa. Sisäisen viestinnän päätehtävinä voidaan pitää organisaation jäsenten informointia sekä yhteisöllisyyden luomista (Åberg 2000: 108). Myös tässä tutkimuksessa keskityn näihin kahteen osa-alueeseen.

Organisaation viestintätoimi välittää henkilöstölle organisaatiota koskettavia uutisia (Åberg 2000: 152). Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä (11 §) velvoittaa yrityksiä tiedottamaan henkilöstölleen talouteen, henkilöstöasioihin ja toimintaympäristön muutoksiin liittyvistä asioista. Muita aiheita, joista viestintätoimi välittää tietoa, ovat esimerkiksi tavoitteet, uudet tuotteet ja palvelut, muiden yksikköjen toiminta sekä vapaa-ajan toiminta (Juholin 1999: 133–139). Sisäisen viestinnän yhtenä tavoitteena voidaan pitää sitä, että koko organisaation henkilöstö saa

tiedon organisaatiota koskettavista asioista ennen ulkoisia kohderyhmiä (Juholin 2001: 31).

Sisäisellä viestinnällä on myös organisaatiokulttuurin muodostumisen ja ylläpitämisen kannalta tärkeä rooli (Tukiainen 1999: 46–47). Kulttuuri tulee näkyväksi suureksi osaksi juuri viestinnän avulla. Juholinin (1999: 206–215) mukaan viestinnän tehtäviksi voidaanakin määrittää organisaation strategian, vision, yhteisökuvan ja arvojen viestinnällisen esilletuomisen ja ylläpitämisen. Viestinnän avulla organisaation jäsenet ovat tietoisia siitä, mitä organisaatio edustaa ja mihin suuntaan se on menossa, ja tämä taas motivoi ja kannustaa ihmisiä sitoutumaan organisaatioonsa (Juholin 2001: 31; Postmes ym. 2001: 230–231, 234). Viestinnän ja sitoutumisen yhteyttä tarkastelen lähemmin luvussa 3.5.

Tukiaisen (1999: 2) mukaan sisäinen viestintä myös liittyy organisaation eri osat yhteen. OP-ryhmässä viestintä yhdistää itsenäiset osuuspankit OP-ryhmän alle. Juholinin (2001: 112) mukaan on erityisen vaikeaa saada organisaation jäsenet tuntemaan itsensä osaksi yhtä kokonaisuutta, jos organisaation jäsenet tulevat monista erilaisista kulttuureista.

Jotta sisäinen viestintä voisi täyttää sille määritetyt tehtävät, organisaatio tarvitsee toimivan viestintäjärjestelmän (Åberg 2000: 182–183). Viestintäjärjestelmä ovat organisaation viestinnän ympärille muodostuneet käytänteet, jotka muotoutuvat käyttöön otetuista viestintäkanavista, niissä liikkuvista sanomista sekä viestinnän järjestelyistä ja säännöistä (Tukiainen 1999: 58; Åberg 2000: 96). Viestintäjärjestelmään kuuluvat siis sisäiselle viestinnälle luodut toimintatavat, säännöt ja kanavat, joissa sanomat liikkuvat. Sisäisen viestinnän kanaviin paneudun tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3.2 Pienjoukkoviestintä ja kanavien käyttötottumukset

Sisäisen viestinnän kanavat ovat lähteitä, joiden kautta henkilöstö saa tietoa organisaatiostaan. Åberg (2000: 174) jakaa organisaation viestintäkanavat suoraan

keskinäisviestintään eli henkilökohtaiseen kanssakäymiseen sekä välitettyyn pienjoukko- ja verkkoviestintään. Koska sisäinen viestintä näkyy organisaatiossa erityisesti sähköisten ja painettujen julkaisujen avulla, tämän tutkimuksen kannalta on oleellista tarkastella juuri välitettyä viestintää, jota kutsun *pienjoukkoviestinnäksi*. Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, kuten lehtiä, mutta vastaanottajajoukko on rajatumpi (emt. 173).

Pienjoukkoviestinnällä on mahdollisuus tavoittaa koko organisaation henkilöstö, sillä kanavat ovat kaikkien saatavilla. Tällöin pienjoukkoviestinnällä on vahva rooli myös yhteisöllisyyden esillä pitämisessä (Åberg 2000: 184). Myös OP-ryhmässä välitetään viestejä pienjoukkoviestinnän avulla kaikkien osuuspankkien henkilöstölle. Tarkastelen seuraavaksi OP-ryhmän kannalta tärkeimpiä kanavia.

Painetun henkilöstölehden tärkein rooli on yhteisen tiedollisen pohjan jakaminen organisaatiolle (Åberg 2000: 178). Henkilöstölehteä voidaan pitää myös yhteishenkeä luovana kanavana (Juholin 2001: 140). Koska reaaliaikainen uutisvälitys hoidetaan nykyään sähköisesti, on painetuista henkilöstölehdistä tullut syvempää taustatietoa tarjoava kanava (Juholin 1999: 150; Åberg 2000: 177). Henkilöstölehti onkin harvoin ensisijainen tiedonlähde (Juholin 2001: 140). OP-ryhmällä on kuusi kertaa vuodessa ilmestyvä suomenkielinen henkilöstölehti, *Osuuspankkilainen*.

Intranet käyttää samanlaista teknologiaa kuin Internet ja world-wide-web, mutta ainoastaan organisaation jäsenet pääsevät käyttämään sitä (Bottazzo 2005: 79). Intranetin etuna voidaan pitää erityisesti sitä, että se pystyy tarjoamaan organisaatiota koskevan tiedon yhtäaikaaisesti koko henkilöstölle, välittämättä maantieteellisestä hajanaisuudesta tai välimatkoista (Bottazzo 2005: 77; Lehmuskallio 2005: 288). Intranetissä voidaan myös säilöä ja järjestää suuria määriä organisaation kannalta tärkeää tietoa, joka on kaikkien saatavilla (Bottazzo 2005: 77). Koska intranet on eräänlainen tietovarasto, vastuu tiedon etsimisestä on siirtynyt työntekijälle (Juholin 2001: 90).

Intranetiin on myös mahdollista liittää monia erilaisia sovelluksia (Bottazzo 2005: 79). Jokaisella yrityksellä on siis mahdollisuus koota intranetiin oman toimintansa kannalta

oleelliset ominaisuudet. Lehmuskallion (2006: 293) mukaan intranetin menestyksekkään toiminnan kannalta kriittisimmät tekijät ovat intranetin saatavuus koko henkilöstölle sekä intranetin kieli ja sisältö.

Yksi intranetin sovellutuksista on mahdollisuus julkaista sähköistä tiedotuslehteä, jota voidaan päivittää helposti (Åberg 2000: 179). Tämän vuoksi tiedonvälitys hoidetaan nykyisin usein tällaisen sähköisen julkaisun avulla. Myös OP-ryhmällä on intranetissä ilmestyvä *Verkkolehti*, joka tarjoaa ajankohtaista ja uusinta tietoa henkilöstölle.

Asiakaslehti on perinteisen jaon mukaan ulkoisen viestinnän väline, mutta se jaetaan usein myös henkilöstölle (Åberg 2000: 178). Useissa palveluyrityksissä, kuten OP-ryhmässäkin oma henkilöstö kuuluu myös asiakaskuntaan. Åbergin (2000: 178) mukaan ei ole hyvä ratkaisu yhdistää asiakas- ja henkilöstölehteä, koska viestintä kärsii, jos yritetään viestiä sekä asiakkaille että henkilökunnalle samanaikaisesti. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on ruotsinkielisille työntekijöille ja asiakkaille yhdistetty henkilöstö- ja asiakaslehti, *Andelsbanknytt*, joka ilmestyy neljä kertaa vuodessa.

Henkilöstöllä on siis monia juuri heille kohdennettuja kanavia, mutta heillä on luonnollisesti myös mahdollisuus käyttää joukkoviestimiä tai muita perinteisesti ulkoisiksi viestintäkanaviksi nimitettyjä kanavia. Joukkoviestintä pyrkii välittämään saman sisällön samanaikaisesti suurelle, ennalta rajaamattomalle ja usein ennalta määräämättömälle yleisölle viestinten kuten tv:n, radion ja lehtien kautta (Juholin 2001: 19). Erityisesti suuret yritykset ovat julkisen tarkkailun alaisena, ja jos yrityksessä tapahtuu jotain uutiskynnyksen ylittävää, siitä yleensä kerrotaan joukkoviestimissä. Henkilöstö seuraa erityisen tarkkaan juuri omaa työyhteisöään koskevia uutisia. (Åberg 2000: 178–179.)

Organisaatioilla on siis käytössä useita eri tarkoituksiin sopeutuvia kanavia. Kullekin kanavalle muodostuu oma roolinsa ja tehtävänsä, kun henkilöstö etsii tietoa työstään ja työyhteisöstään (Juholin 2001: 123). On siis oleellista tarkastella, mitä kanavia henkilöstö käyttää missäkin tilanteessa ja miten aktiivisesti he kutakin kanavaa käyttävät. Tällöin ovat kyseessä sisäisen viestinnän käyttötottumukset.

Åberg (1986) tutki väitöskirjassaan, mitä kanavia käytetään yleisimpien aiheiden tietolähteinä. Vaikka organisaatioissa käytettävät kanavat ovat muuttuneet ja kehittyneet paljon väitöskirjan valmistumisen jälkeen, tulokset ovat yleisellä tasolla vielä ajankohtaisia. Åbergin (1986) tutkimus osoittaa, että henkilöstö valitsee kanavat tiedontarpeensa mukaan. Oma esimies on tärkein tietolähde kun on kyse omasta työstä. Tiedotus- ja sanomalehtiä käytettiin lähteinä kun halutaan tietää muista yksiköistä. Koko yritystä koskevia tietoja etsittiin tiedotustilaisuuksista, pienjoukkoviestimistä tai omalta esimieheltä. (Emt. 144.) Nykyisin suurimmissa yrityksissä intranetiä pidetään tärkeimpänä sisäisen viestinnän kanavana (Lehmuskallio 2006: 305 ).

### 3.3 Sisäisen viestinnän haasteet monikielisessä organisaatiossa

Mitä useampaan osaan organisaatio jakaantuu, sitä vaikeampaa viestintä on (Tukiainen 1999: 40–41). Sisäinen viestintä pyrkii palvelemaan koko organisaation henkilöstöä, mutta erityisesti isoissa organisaatioissa se on vaikeaa, koska organisaatioihin kuuluu monenlaisia osakulttuureja, joilla on viestinnän kannalta omat tarpeensa. Erityisen haasteen viestinnälle asettaa, jos organisaatioon kuuluu useampia kieliryhmiä. Viestinnän onnistuminen on riippuvainen siitä, että viestin vastaanottaja ymmärtää lähettäjän käyttämän kielen.

Organisaatio, jonka henkilöstöön kuuluu ihmisiä useammasta kuin yhdestä kieliryhmästä, joutuu valitsemaan, millä kielellä tai kielillä sisäinen viestintä hoidetaan (Charles & Louhiala-Salminen 2007: 417). Lainsäädäntö ei puutu yritysten kielivalintoihin. Vaikka suomi on kaksikielinen maa, yksityisillä yrityksillä ei ole velvollisuutta tiedottaa kahdella kielellä, vaan tämä velvollisuus koskee ainoastaan valtion laitoksia.

Jokainen yritys määrittää siis itselleen parhaat kielet viestiä. Tähän valintaan vaikuttavat eri kieliryhmien henkilöiden vieraan kielen taito sekä eri kieliryhmien koko ja se, miten useaa eri äidinkieltä organisaation sisällä puhutaan. Kansainväliset yritykset, joiden henkilöstö koostuu monen eri kieliryhmän jäsenistä, hoitavat sisäisen viestintänsä usein englanniksi (ks. esim. Charles & Louhiala-Salminen 2007: 423, Lehmuskallio 2006:



293–294). Tällöin englanti saattaa olla useimmille työntekijöille vieras kieli. Kun molemmat osapuolet käyttävät itselleen vierasta kieltä, se ei luo samalla tavalla valtasuhteita viestintään osallistuvien välille kuin silloin, kun toinen osapuoli käyttää äidinkieltään ja toinen vierasta kieltä (Charles & Louhiala-Salminen 2007: 426–428).

Suomessa toimivilla yrityksillä kielivalintaan vaikuttaa myös se, että suuri osa suomenruotsalaisista osaa myös jonkin verran suomea. Viidesosalla suomenruotsalaisista on heikot tai olemattomat taidot suomen kielessä, mutta loput pystyvät käyttämään suomea arjen tilanteissa tai työelämässä (Folktinget 2003: 14–15). Ainoastaan ruotsia osaavat suomenruotsalaiset ovat sijoittuneet pääasiassa Pohjanmaalle ja Ahvenanmaalle (emt. 15).

Suomessa kieliryhmien vuorovaikutusta työpaikoilla on tutkittu jonkin verran. Koska ruotsi on maassamme vähemmistökielen asemassa, ruotsinkieliset osaavat yleisesti paremmin suomea kuin suomenkieliset ruotsia (Strömman 1994: 56). Ruotsinkieliset ovat myös keskusteluissa taipuvaisia vaihtamaan suomeen, jos keskusteluun tulee mukaan suomenkielisiä (emt. 7). Ruotsinkieliset ovat siis mukautuneet enemmän valtaväestön kielenkäyttöön kuin suomenkieliset ruotsinkielien käyttöön.

OP-ryhmä viestii henkilöstölleen pääosin suomeksi, mutta koska osuuspankkeja sijaitsee myös Suomen ruotsinkielisillä alueilla, osa sisäisestä viestinnästä on myös ruotsiksi. Ruotsinkieliselle henkilöstölle tarjotaan jonkin verran materiaalia ja tietoa intranetissä ruotsiksi, mutta organisaation uutisia välittävä verkkolehti on suomeksi. Painetuista julkaisuista OP-ryhmä toimittaa ruotsinkieliselle henkilöstölleen ruotsinkielisen asiakas- ja henkilöstölehden.

Koska kieli on viestinnässä niin tärkeässä osassa, on oletettavaa, että yrityksen kielivalinnoilla on vaikutusta siihen, miten eri kieliryhmät kokevat sisäisen viestinnän. Tutkimusta eri ryhmien välisistä eroista suhtautua organisaation julkaisujen kautta tulevaan sisäiseen viestintään ei ole kuitenkaan tehty.

On oleellista tarkastella, mitä seurauksia sillä saattaa olla viestien vastaanottajille, jos sisäinen viestintä on vieraalla kielellä. Koska viestintä on niin erottamattomasti sidoksissa kieleen, viestinnän onnistuminen vaikeutuu ja saattaa estyä kokonaan, jos henkilön kielitaito ei riitä viestin ymmärtämiseen. Viestintätapahtumassa, jossa käytetään vierasta kieltä, henkilö joutuu myös suurempien ponnistusten eteen kuin silloin, kun viestintätapahtuma on omalla äidinkielellä. Jos ihmisen kielitaito viestintätilanteessa ei riitä, hän saattaa myös turhautua (Charles & Louhiala-Salminen 2007: 425). Tällöin vieraalla kielellä viestiminen vaikuttaa paitsi viestin perille menoon, myös henkilön tyytyväisyyteen ja tunteisiin.

Kieli myös rajoittaa hakeutumistamme viestintätilanteisiin. Keskusteluissa ihmiset hakeutuvat niiden seuraan, joiden kanssa heillä on yhteinen kieli (Charles & Louhiala-Salminen 2007: 426). Tämän vuoksi on oletettavaa, että lukiessakin valitaan mieluiten omalla kielellä olevat tekstit. Jos viestintä tulee kielellä, jota ei täysin ymmärrä, henkilö saattaa kääntyä epävirallisten tietolähteiden puoleen (Lehmuskallio 2006: 293–294). Tällaisia ovat muun muassa huhut ja organisaation ulkopuoliset tietolähteet.

Sisäinen viestintä tulee aina sovittaa organisaatioon (Juholin 1999: 43). Ei siis ole olemassa mitään yleisiä ohjeita, miten kielivalinnat tulee tehdä. Toimiva viestintä vaatii kuitenkin organisaation eri ryhmien analysointia (emt. 111). On siis oleellista tutkia, miten henkilöstö kokee sisäisen viestinnän. Seuraavassa luvussa paneudun tarkemmin viestintätyytyväisyyteen, johon organisaation kielivalinnatkin osaltaan saattavat vaikuttaa.

### 3.4 Viestintätyytyväisyys

Yksi tärkeä näkökulma tutkittaessa organisaation viestintää, on ottaa huomioon organisaation jäsenten mielipiteet, kokemukset ja tuntemukset. Tällaisia tutkimuksia ovat viestintätyytyväisyys- ja viestintäilmastotutkimukset. Lähtökohtana niissä on, että organisaation jäsenet arvioivat organisaation viestintää (Tukiainen 1999: 6, 61). Tutkimalla henkilöstön viestintätyytyväisyyttä organisaatiolla on mahdollisuus parantaa

tiedonkulkua ja luoda edellytykset positiiviselle vuorovaikutukselle työpaikalla (Gray & Laidlaw 2004: 427).

Viestintätyytyväisyys ja viestintäilmasto tarkoittavat molemmat organisaation jäsenten käsityksiä organisaation viestinnästä. Käsitteet menevät siis päällekkäin. Ristiriitaisuutta kuvastaa esimerkiksi se, että Downs ja Hazen (1977: 66–71) mukaan viestintäilmasto on yksi viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksista kun taas Tukiaisen (1999: 61–63) mukaan viestintätyytyväisyys ilmentää viestintäilmastoon liitettyjä merkityksiä. Käytännössä viestintäilmasto- ja -tyytyväisyystutkimuksilla ei ole merkittäviä eroja. Viestintäilmastoa ja -tyytyväisyyttä pidetään tässä tutkimuksessa päällekkäisinä käsitteinä ja termi, jota käytän, on *viestintätyytyväisyys*.

Varhaiset määritelmät viestintätyytyväisyydestä käsittivät viestintätyytyväisyyden yleiseksi tyytyväisyydentunteeksi kaikesta koetusta viestinnästä (ks. Downs & Hazen 1977: 64). Tyytyväisyys käsitettiin siis aluksi yksiulotteiseksi käsitteeksi, mutta koska organisaatioviestintä on monimutkainen ja monitahoinen ilmiö, tulee tämä ottaa huomioon myös viestintätyytyväisyyttä määriteltäessä (Downs & Adrian 2004: 3).

Viestintätyytyväisyyden eri ulottuvuudet tulevat esille eri tutkijoiden tavoissa määritellä viestintätyytyväisyys. Wiio (1978: 58) määritteli viestintätyytyväisyyden käsittävän tyytyväisyyden omaan työhön, viestien sisältöihin, viestinnän kehittämiseen sekä kanavien tehokkuuteen. Samoihin aikoihin Downs ja Hazen (Clampitt & Downs 2004: 139–142) määrittelivät viestintätyytyväisyydelle kahdeksan dimensiota, jotka ovat henkilön tyytyväisyys viestintäilmastoon, esimiehen ja alaisen väliseen viestintään, omaan työyksikköön ja työhön liittyvään viestintään, organisaatiossa käytettäviin kanaviin, horisontaaliseen eli yksikköjen ja osastojen väliseen viestintään, koko organisaatioon liittyvään viestintään, alaisten viestintään sekä henkilökohtaiseen palautteeseen.

Kun puhutaan viestintätyytyväisyydestä, on kyseessä siis laaja tutkimus, jossa otetaan huomioon kaikki viestintä organisaatiossa. Joskus on kuitenkin tarkoituksen mukaista valita tutkittavaksi pienempi osa-alue, johon keskittyy (Downs & Adrian 2004: 75). Tässä tutkimuksessa mittaan viestintätyytyväisyyttä vain sisäisen viestinnän pääkana-

viin ja niissä käsiteltäviin sisältöihin. Käytän tästä nimitystä *viestintätyytyväisyys*. Mitataan viestintätyytyväisyyttä viestintävajeiden avulla.

Viestintävajeet viestintätyytyväisyystutkimukseen toivat International Communication Association (ICA) kehittämä *ICA Survey* (ks. Downs & Adrian 2004: 124–138) ja Wiion (ks. 1978) kehittämä *Organizational Communication Development* (OCD) – lomake. Viestintävajeetutkimuksissa verrataan organisaation jäsenten viestintäkokemuksia ja -tuntemuksia, heidän viestinnälle kohdistamiin odotuksiinsa ja toiveisiinsa (Juholin 1999: 70).

Useissa viestintätyytyväisyystutkimuksissa tarkastellaan viestintätyytyväisyyden suhdetta muihin organisaation kannalta tärkeisiin seikkoihin kuten tyytyväisyyteen tai sitoutumiseen (ks. Wiio 1978: 119; Clampitt & Downs 2004: 142; Downs & Adrian 2004: 131–133). Tässä tutkimuksessa tutkin viestintätyytyväisyyden yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen.

### 3.5 Viestinnän ja sitoutumisen yhteys

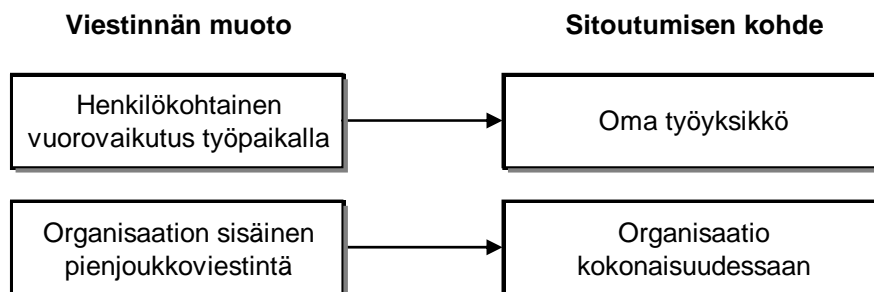
Tässä tutkimuksessa sitoutuminen käsitetään siis henkilön muodostamana tunnesiteenä organisaatiota kohtaan (ks. luku 2.2.1). Viestintä liittyy sitoutumiseen siten, että viestinnän kautta organisaatio tuo sen jäsenille ilmi, mikä se on ja minkälainen organisaatiokulttuuri sillä on (Postmes ym. 2001: 240–241). Viestintä on myös mukana päivittäisessä organisaation jäsenten kanssakäymisessä, joka myös vaikuttaa henkilön muodostamaan tunnesiteeseen. Viestinnän avulla organisaatiot pyrkivät usein myös vaikuttamaan jäseniensä sitoutumiseen.

Useissa viestinnän ja sitoutumisen yhdistävissä tutkimuksissa on löydetty selkeä yhteys viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä (ks. esim. Putti ym. 1990; Varona 1996; Postmes ym. 2001). Useat tutkimukset ovat kuitenkin vain keskittyneet yhdistämään nämä variaabelit, mutta lisää tietoa tarvitaan siitä, miten viestintä liittyy sitoutumiseen.

Postmesin ym. (2001: 230) mukaan sitoutumisen ja viestinnän suhdetta voidaan katsoa kahdesta eri näkökulmasta. Sitoutumisen voidaan nähdä perustuvan organisaation vetovoimaan, johon vaikuttavat erityisesti organisaation sisällä vallitsevat henkilösuhteet (emt. 229). Sitoutumisen kohteena ovat tällöin juuri oma yksikkö ja siellä olevat henkilöt, ennen kuin koko organisaatio. Tällöin viestinnän muodoista on oleellista tarkastella erityisesti yksikön sisällä tapahtuvaa henkilöiden välistä sosiaalista vuorovaikutusta.

Postmes ym. (2001) tarjoavat toisenkin näkökulman tarkastella sitoutumisen ja viestinnän suhdetta. Sitoutuminen voi syntyä myös siten, että ihminen määrittää suhteensa organisaatioon tarkastelemalla, mitä se edustaa ja miten hän ja hänen arvonsa suhteutuvat tähän (emt. 230, 240–241). Tästä lähtökohdasta tarkasteltuna sitoutumisen kohteena on nimenomaan koko organisaatio ja yrityksen kulttuuri, eikä niinkään yksittäiset ihmiset tai oma työyksikkö. Viestinnän rooli tässä sitoutumisprosessissa on tuoda eri tavoin esiin, mikä organisaatio on ja mihin se on menossa (emt. 240–241). Tällöin on useimmiten kyseessä koko organisaation tavoittava pienjoukkoviestintä.

Eri viestinnän muodoilla on siis omanlaisensa vaikutus sitoutumisen syntyyn sekä siihen, mihin henkilöstö sitoutuu. Jos ihminen kokee tyytyväisyyttä näihin viestinnän muotoihin, se saattaa myös johtaa sitoutumiseen. Nämä kaksi erilaista, mutta ei toisensa poissulkevaa näkökulmaa, on esitetty kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Malli viestinnän muotojen ja sitoutumisen suhteesta.

Tarkasteltaessa kuviota 2 on huomattava, että ihminen voi olla sitoutunut sekä omaan yksikköönsä että koko organisaatioon. Tässä tutkimuksessa tarkastelen sitä, miten tyytyväisyys organisaation pienjoukkoviestimiin on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen.

Organisaation sisäisellä viestinnällä voidaan siis Postmesin ym. (2001) mukaan vaikuttaa sitoutumiseen selvittämällä organisaation jäsenille, mikä organisaatio on. Viestintä vähentää epävarmuutta ja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa. Viestinnän avulla voidaan esimerkiksi tuoda organisaation arvot julki (ks. Tukiainen 1999: 46). Arvojen tulee kuitenkin olla yhdenmukaiset kulttuurin perusoletusten kanssa, jotta ne voisivat vaikuttaa ryhmän yhtenäisyyteen (Schein 1987: 35). Åbergin (2000: 218) mukaan viestinnällä voidaan vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin ja tietoihin, mutta pysyvämpiin asenteisiin vaikuttaminen on hyvin vaikeaa.

Myös kielellisillä valinnoilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön identifikaatioon ja sitoutumiseen organisaatioon. Cheney (1983) korostaa organisaation sisäisten julkaisujen tärkeyttä henkilöstön identifikaation saavuttamisessa. Identifioitumiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi korostamalla organisaation ja työntekijän samanlaisuutta esimerkiksi vetoamalla yhteisiin arvoihin, ilmaisella huolenpitonsa yksilöstä tai tuomalla esiin ulkopuolisten kehuja, jotka kannustavat henkilöstöä identifioitumaan organisaatioonsa. Myös me-sanankäyttö on tehokas strategia, jolla voidaan tuoda esiin ikään kuin itsestäänselvyytensä, että organisaation jäsenet kuuluvat yhteen. Nämä taktiikat ovat yleisesti organisaation julkaisuissa löydettäviä keinoja, jotka toimivat usein päällekkäin. Niiden käyttö on sekä tarkoituksellista ja tahatonta. (Emt. 150–156.)

## 4 RUOTSINKIELINEN HENKILÖSTÖ KOHDEORGANISAATIOSSA

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa sisäinen viestintä välitetään keskusorganisaatio OPK:n kautta itsenäisten osuuspankkien henkilöstölle. Tässä luvussa tarkastelen ruotsinkielisen henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumuksia, viestintätyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta vertailemalla ruotsinkielisiä ja suomenkielisiä vastaajia. Lopuksi tarkastelen, onko viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä havaittavissa yhteys. Selvitän jokaisessa alaluvussa, miten kutakin asiaa tutkin.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen osallistui 164 OP-ryhmän työntekijää. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpänä taustatietona voidaan pitää vastaajan äidinkieltä, sillä sen perusteella vastaajat on jaettu kahteen ryhmään. Äidinkieleltään ruotsinkielisiä vastaajia on 97 ja suomenkielisiä on 67. Ruotsinkielisiä on suurempi joukko, koska heidän vastauksiaan analysoidaan tässä tutkimuksessa tarkemmin. Sekä suomenkielisistä että ruotsinkielisistä on laskettu prosenttiosuuksia, jotta kieliryhmien vertailu olisi mahdollista.

Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan ruotsinkielisten vastauksia organisaatiossa, jonka sisäinen viestintä on pääosin suomeksi, on oleellista ottaa huomioon myös ruotsinkielisten suomenkielen taito. Oman kielitaidon arviointi on sopiva keino mitata kielitaitoa, koska ihmiset myös käyttävät vierasta kieltä sen mukaan, miten hyvin he itse arvioivat sitä osaavansa (Strömman 1994: 12).

Kyselylomakkeessa pyysin vastaajia arvioimaan omaa kielitaitoaan asteikolla 4–10 kolmessa eri osa-alueessa, jotka ovat suullinen kielitaito, kirjoittaminen ja lukeminen. Vastausten perusteella lukeminen on vahvin kielitaidon osa-alue, koska kaikkien ruotsinkielisten keskiarvo lukemisen osalta oli 8,3. Suullisen kielitaidon kohdalla se oli 7,6 ja kirjoittamisen osalta 7,2.

Kunkin vastaajan kielitaito määrittyy näiden kolmen kohdan keskiarvosta. Keskiarvon perusteella ruotsinkieliset vastaajat on luokiteltu viiteen eri ryhmään, jotka ovat nähtävissä taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Ruotsinkielisten vastaajien suomenkielen taidon luokittelu.

<b>Kielitaidon keskiarvo</b>	<b>Kielitaidon kuvaus</b>	<b>% Ruotsinkielisistä N= 97</b>
10	Erinomainen, eli henkilö on kaksikielinen	13,4
9	Kiitettävä	25,8
7–8	Hyvä	42,3
5–6	Välttävä	9,3
4	Henkilö ei osaa kieltä lainkaan	9,3
	Yht.	100 %

Suurin osa (42,3 %) ruotsinkielisistä kuuluu keskimmaiseen ryhmään eli heidän kielitaitonsa on hyvä. Kaksikielisten ryhmään kuuluu 13,4 prosenttia ruotsinkielisistä vastaajista. Vain 18,6 prosenttia ruotsinkielisistä vastaajista ei osaa suomea lainkaan tai osaa sitä välttävästi. Myös Folktingetin (2003: 14–15) mukaan 20 prosentilla suomenruotsalaisista suomenkielen taidot ovat huonot tai olemattomat.

Taustatietojen osalta tiedustelin lisäksi vastaajien sukupuolta, ikää, työtehtävää sekä sitä, minkä kokoisessa konttorissa henkilö työskentelee ja kauanko hän on ollut OP-ryhmän palveluksessa. Tutkimukseni otosta voidaan vertailla OP-ryhmän henkilöstöön keski-ikä ja sukupuolijakauman osalta. Vuonna 2006 OP-ryhmän henkilöstön keski-ikä oli 44,6 vuotta (Osuuspankki 2007). Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien keski-ikä on 44,7 vuotta. Kaikista vastaajista 77,6 % on naisia ja 22,4 % miehiä. Vuonna 2006 OP-ryhmän henkilöstöstä naisia oli 76 % (emt). Otos vastaa siis näiltä osin OP-ryhmän henkilöstörakennetta.

Suomenkielisten ja ruotsinkielisten vastaajien taustatiedot ovat melko samanlaisia, mutta joitain pieniä eroja kieliryhmien välillä on. Suomenkielisestä kieliryhmästä 90 % on naisia ja ruotsinkielisistä 70 %. Ruotsinkieliset ovat keski-ikältään noin kaksi vuotta



suomenkielisiä nuorempia. Ruotsinkieliset ovat myös työskennelleet OP-ryhmässä keskimäärin hieman lyhyemmän ajan. Taulukosta 2 on nähtävissä kummankin kieliryhmän jäsenien keski-ikä, sukupuolijakauma ja keskimääräinen työskentelyaika OP-ryhmässä.

**Taulukko2.** Kieliryhmien erot keski-ään, sukupuolijakauman ja työskentelyajan suhteen.

	<b>Ruotsinkieliset vastaajat</b>	<b>Suomenkieliset vastaajat</b>	<b>Kaikki vastaajat</b>
<b>Keski-ikä</b>	43,9 (N=96)	45,8 (N=67)	44,7 (N=163)
<b>Naisia/miehiä (%)</b>	70/30 (N=97)	90/10 (N=67)	78/22 (N=164)
<b>Keskimääräinen työskentelyaika vuosina</b>	15,9 (N=96)	18,7 (N=67)	17,1 (N=163)

Vastaajien ilmoittamat työtehtävät luokittelin neljään ryhmään, joita ovat ylin johto, keskijohto, hallinto- ja asiantuntijatehtävät sekä toimihenkilöt. Taulukosta 3 on nähtävissä vastaajien sijoittuminen näihin ryhmiin. Kyselyyn vastanneista 70,1 % on toimihenkilöitä. Ammattiluokat eroavat kieliryhmien kohdalla toisistaan siten, että ruotsinkielisistä 22,3 % kuuluu keskijohtoon, kun suomenkielisillä vastaava luku on vain 3,2 %.

**Taulukko 3.** Vastaajien työtehtävät luokiteltuna.

	<b>Kaikki vastaajat N=157</b>	<b>Ruotsinkieliset N=94</b>	<b>Suomenkieliset N=63</b>
Ylin johto	1,3	1,1	1,6
Keskijohto	14,6	22,3	3,2
Hallinto- ja asiantuntijatehtävät	14,0	12,8	15,9
Toimihenkilöt	70,1	63,8	79,4
<b>Yht.</b>	100 %	100 %	100 %

Taulukosta 4 on nähtävissä vastaajien jakautuneisuus erisuuruisiin konttoreihin. Hieman useampi ruotsinkielinen vastaaja on pienemmästä konttorista kuin suomenkielisten kohdalla, mutta pääosin vastaajat työskentelevät konttoreissa, joiden henkilöstömäärä on 21 henkilöä tai enemmän.

**Taulukko 4.** Vastaajien konttorien henkilöstömäärät.

Konttorin koko (henkilöä)	Kaikki vastaajat N=164	Ruotsinkieliset N=97	Suomenkieliset N=67
1–3	5,5	6,2	4,5
4–10	25,6	30,9	17,9
11–20	10,4	13,4	6,0
21–	58,5	49,5	71,6
Yht.	100 %	100 %	100 %

Ruotsinkielisten ja suomenkielisten välillä on joitain eroja taustatiedoissa. Erot eivät kuitenkaan ole niin suuria, että mahdolliset erot kieliryhmien välillä johtuisivat näistä taustamuuttujista.

#### 4.2 Sisäisen viestinnän käyttötottumukset

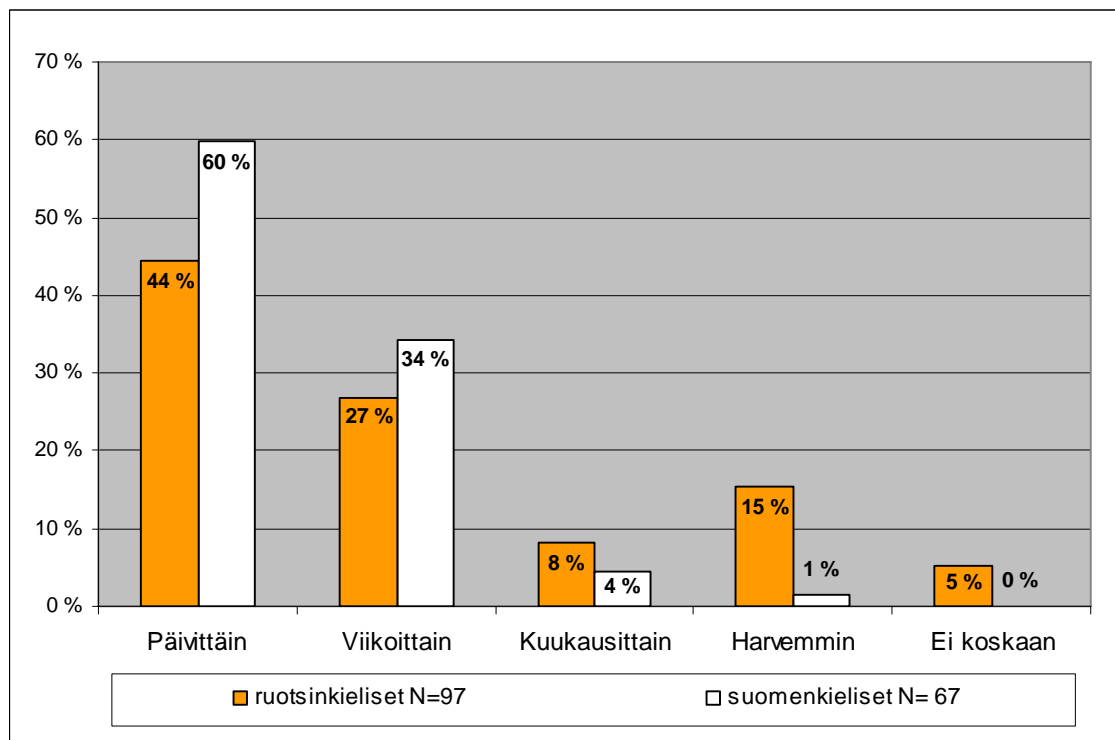
Sisäisen viestinnän käyttötottumuksilla tarkoitan sitä, miten usein tai miten kattavasti organisaation sisäisen viestinnän pääkanavia käytetään, mitä organisaation viestintäkanavia pidetään parhaimpana tapana saada tietoa ja mistä kanavista henkilöstö hakee tietoa, kun he haluavat tietää tietyistä organisaatiota koskevista aiheista. OP-ryhmän sisäisen viestinnän pääkanavat ovat suomenkielinen *Verkkolehti*, painettu suomenkielinen henkilöstölehti *Osuuspankkilainen* ja ruotsinkielinen asiakas- ja henkilöstölehti *Andelsbanknytt*. Nämä kanavat tavoittavat kaikki itsenäisten osuuspankkien työntekijät. Sisäisen viestinnän käyttötottumuksia mitattiin kysymyslomakkeessa neljällä strukturoidulla kysymyksellä (ks. liite 1, kysymykset 8, 9, 10, 12). Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus kahdessa avoimessa kysymyksessä kertoa lisää sisäisen viestinnän käyttötottumuksistaan.

#### 4.2.1 Julkaisujen lukuaktiivisuus

Koska paperinen ja sähköinen lehti eroavat toisistaan monella tapaa, lukuaktiivisuus viittaa eri asioihin riippuen siitä, onko kyseessä verkkolehti vai painettu julkaisu. Verkkolehti ilmestyy intranetissä ja sitä voidaan päivittää hyvin useasti. Verkkolehden lukuaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, miten usein henkilöstö sitä lukee (ks. liite 1, kysymys 8). Painetut lehdet postitetaan henkilökunnan koteihin 4–6 kertaa vuodessa. Painettujen lehtien osalta lukuaktiivisuus tarkoittaa sitä, miten kokonaisvaltaisesti niitä luetaan (ks. liite 1, kysymys 9).

##### 4.2.1.1 Verkkolehti

Verkkolehti on aktiivisesti seurattu kanava sekä ruotsinkielisten että suomenkielisten osalta, mutta suomenkielisen lukevat sitä selvästi useammin. Ruotsinkielisten ja suomenkielisten erot lukuaktiivisuudessa ovat nähtävissä kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Kieliryhmien lukuaktiivisuus Verkkolehden osalta (% kieliryhmästä)

Kuviosta 3 on nähtävissä, että suomenkielisestä henkilöstöstä 60 % lukee Verkkolehteä päivittäin, kun ruotsinkielisestä henkilöstöstä vastaava luku on 44 prosenttia. Ruotsinkielisistä noin kolmannes ilmoitti lukevansa Verkkolehteä kuukausittain tai harvemmin, kun suomenkielisillä vastaava luku on vain 5 prosenttia. Kieliryhmien välinen ero lukuaktiivisuudessa johtunee siitä, että Verkkolehti on suomenkielinen.

Tarkastelen seuraavaksi, eroavatko ruotsinkielisten vastaajien lukutottumukset toisistaan heidän suomenkielentaitonsa perusteella. Taulukossa 5 on nähtävissä, miten aktiivisesti ruotsinkieliset lukevat Verkkolehteä, kun heidät luokitellaan suomenkielen taidon perusteella (ks. taulukko 1, sivu: 39). Lukuja ei ole muutettu prosenttiluvuiksi, koska henkilöiden lukumäärät luokissa ovat niin pieniä.

**Taulukko 5.** Ruotsinkielisten Verkkolehden lukuaktiivisuus suomenkielen taidon perusteella (vastaajien lukumäärä).

Kielitaito	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	Ei koskaan
Ei osaa suomea N=9		1		4	4
Välttävä N=9	1	4		3	1
Hyvä N=41	22	8	5	6	
Kiitettävä N=25	10	11	2	2	
Erinomainen N=13	10	2	1		

Taulukosta 5 on nähtävissä, että ruotsinkieliset, jotka osaavat suomea vahvasti, lukevat Verkkolehteä aktiivisemmin kuin heikosti suomea osaavat. Välttävästi tai lainkaan suomea osaavista 12 vastaajaa kahdeksastatoista lukee Verkkolehteä harvemmin kuin kuukausittain tai ei koskaan. Hyvin, kiitettävästi tai erinomaisesti suomea osaavista selvästi suurin osa taas lukee Verkkolehteä päivittäin tai viikoittain.

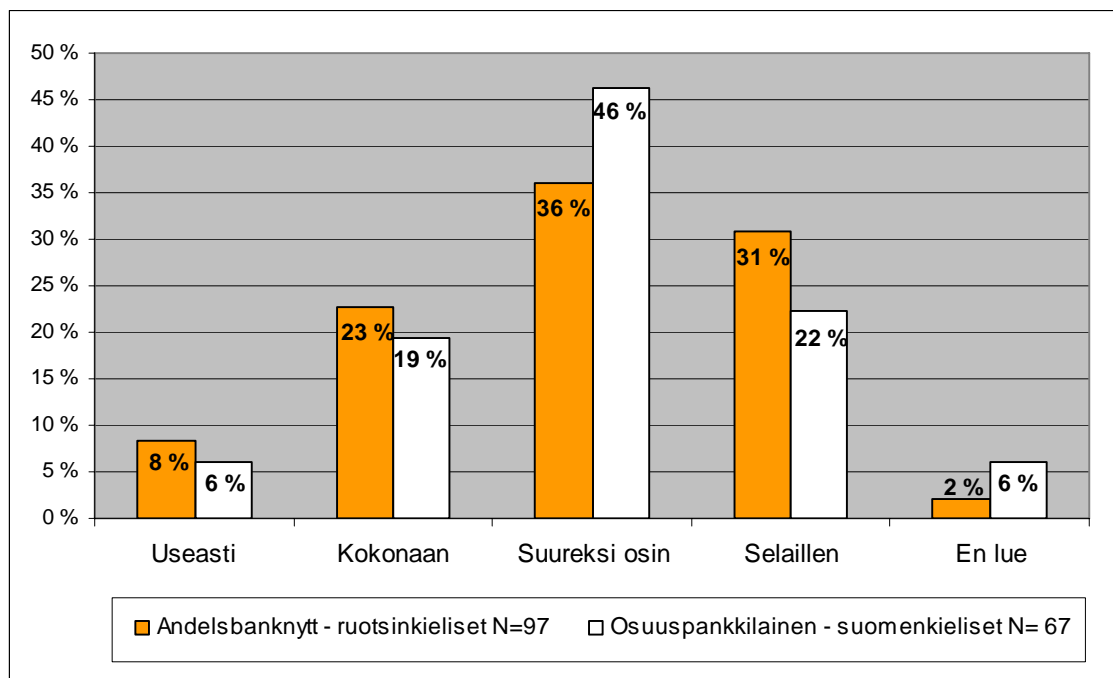
Kun julkaisu on suomenkielinen, erityisesti heikosti suomea osaavat ruotsinkieliset lukevat julkaisua passiivisesti. On tosin huomioitava, että tässä tutkimuksessa heikosti suomea osaavien ryhmä on pieni, ja tällä saattaa olla vaikutusta tuloksiin. Heikosti suomea osaavien vastaukset ovat kuitenkin melko yhdenmukaisia keskenään ja tämän ryh-

män vastausten erot suomenkielisten ja hyvin suomea osaavien ruotsinkielisten vastausten kanssa eroavat selkeästi.

#### 4.2.1.2 Painetut henkilöstölehdet

OP-ryhmällä on oma henkilöstölehti sekä suomenkieliselle henkilöstölle että ruotsinkieliselle henkilöstölle. Äidinkielekseen suomen ilmoittaneet saavat postissa *Osuuspankkilaisen* kun taas ruotsinkielisille tulee *Andelsbanknytt*.

Suomenkieliset lukevat *Osuuspankkilaista* pääosin selaillen tai suureksi osin (68 %). Myös ruotsinkieliset lukevat omaa henkilöstölehteään, *Andelsbanknyttiä*, pääosin selaillen tai suureksi osin (67 %). Kuviosta 4 näkyy, miten ruotsinkielisten *Andelsbanknyttin* lukutottumukset eroavat suomenkielisten *Osuuspankkilaisen* lukutottumuksista.



**Kuvio 4.** Kieliryhmien lukuaktiivisuus omien henkilöstölehtiensä osalta ( % kieli-ryhmästä).

Ruotsinkieliset lukevat Andelsbanknyttiä hieman aktiivisemmin kuin suomenkieliset Osuuspankkilaista. Ruotsinkielisistä noin 31 % lukee oman henkilöstölehtensä kokonaan tai useaan kertaan, kun suomenkielisillä vastaava luku on 25 %. Ruotsinkielisille Andelsbanknytt on ainut heidän omalla kielellään ilmestyvä sisäisen viestinnän kanava. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että he lukevat sitä kokonaisvaltaisemmin kuin suomenkieliset, joille on omalla kielellä tarjolla myös muita sisäisen viestinnän kanavia.

Koska henkilöstölehdet postitetaan äidinkielen perusteella, henkilöstöllä ei välttämättä ole mahdollisuutta lukea myös toiselle kieliryhmälle suunnattua henkilöstölehteä. Tämä mahdollisuus on usein tarjolla vain kaksikielisissä kunnissa, joissa työpaikoille tulee molemmat henkilöstölehdet. Yli puolet (54 %) ruotsinkielisistä ilmoitti lukevansa Osuuspankkilaisen selaillen tai suureksi osin. Suurin osa ruotsinkielisistä on siis kielitaidoiltaan kykeneviä lukemaan myös suomenkielistä henkilöstölehteä ja he myös lukevat sitä jonkin verran. Kuitenkin myös suuri osa ruotsinkielisistä (40 %) jättää Osuuspankkilaisen kokonaan lukematta.

Koska Andelsbanknyttiä luetaan hieman tarkemmin kuin Osuuspankkilaista, tarkastelen, lukevatko heikommin suomea osaavat kyseistä julkaisua aktiivisemmin kuin he, jotka osaavat paremmin suomea ja joille on siis myös tarjolla muita sisäisen viestinnän kanavia. Taulukossa 6 on luokiteltu ruotsinkielisten Andelsbanknyttin lukutottumukset kielitaidon perusteella.

**Taulukko 6.** Ruotsinkielisten Andelsbanknyttin lukuaktiivisuus suomenkielen taidon perusteella (vastaajien lukumäärä).

Kielitaito	Useasti	Kokonaan	Suureksi osin	Selaillen	En lue
Ei osaa suomea N=9		3	2	3	1
Välttävä N=9	1	1	1	6	
Hyvä N=41	6	9	16	10	
Kiitettävä N=25		7	10	8	
Erinomainen N=13	1	2	6	3	1

Andelsbanknyttin lukutottumuksiin suomenkielen taidolla ei näytä olevan merkittävää vaikutusta. Vaikka henkilö osaisi ainoastaan ruotsia, hän ei lue Andelsbanknyttiä kokonaisvaltaisemmin kuin hyvin suomea osaavat. Tämä saattaa johtua siitä, että koska Andelsbanknytt ilmestyy ainoastaan neljä kertaa vuodessa, se tarjoaa henkilöstölle pikemminkin taustoittavaa tietoa OP-ryhmästä ja sen toiminnasta eikä niinkään uusinta päivittäistä tietoa.

Tarkastelen myös ruotsinkielisten Osuuspankkilaisen lukutottumuksia, jotta voidaan tarkemmin vertailla heikommin ruotsia osaavien vähintään hyvin suomea osaavien lukutottumuksia. Ruotsinkielisten Osuuspankkilaisen lukutottumukset luokiteltuna suomenkielen taidon mukaan ovat nähtävissä taulukossa 7.

**Taulukko 7.** Ruotsinkielisten Osuuspankkilaisen lukuaktiivisuus suomenkielen taidon perusteella (vastaajien lukumäärä).

<b>Kielitaito</b>	<b>Useasti</b>	<b>Kokonaan</b>	<b>Suureksi osin</b>	<b>Selaillen</b>	<b>En lue</b>
Ei osaa suomea N=8			1		7
Välttävä N=9				2	7
Hyvä N=40		2	5	17	16
Kiitettävä N=24		3	5	10	6
Erinomainen N=13			6	5	2

Välttävästi tai ei lainkaan suomea osaavista (N=17) 14 ei lue Osuuspankkilaista lainkaan. Hyvin, kiitettävästi tai erinomaisesti suomea osaavat lukevat Osuuspankkilaista pääasiassa suureksi osin tai selaillen. Lehti on siis vaihtoehtoinen Andelsbanknyttille, joten ruotsinkielinen henkilöstö ei varsinaisesti edes kuulu sen kohderyhmään. Silti on huomattavissa, että he, jotka osaavat suomea vahvasti, lukevat Osuuspankkilaista aktiivisemmin kuin heikosti suomea osaavat. Ruotsinkielisen henkilöstön kielitaidolla on siis vaikutus heidän lukuaktiivisuuteensa, kun viestintä on suomeksi.

#### 4.2.2 Käytetyimmät sisäisen viestinnän kanavat

Tarkastelen viestinnän käyttötottumuksia myös ottamalla selvää, mistä kanavista henkilöstö kokee saavansa eniten tietoa organisaatiosta. Tutkin, mistä kanavista henkilöstö yleisesti hakee tietoa sekä sitä, mitä kanavia käytetään kun on kyse eri OP-ryhmään liittyvistä aiheista. Mukana vaihtoehtoina ovat sekä sisäisen viestinnän pääkanavat että muita kanavia, joista henkilöstö voi saada tietoa OP-ryhmästä. Tällöin voidaan vertailla, saako henkilöstö tarvitsemansa tiedon organisaation omista tiedotuskanavista vai kenties jostain muualta.

##### 4.2.2.1 Kanavat yleisesti

Tiedustelin henkilöstöltä, mitä kautta he saavat eniten tietoa OP-ryhmästä (ks. liite 1, kysymys 10). Vastaajia pyydettiin laittamaan paremmuusjärjestykseen kolme parhaimpaa pitämäänsä kanavaa. Vastauksien perusteella kullekin kanavalle on laskettu pistemäärä siten, että ensisijaisesta merkinnästä sai kolme pistettä, toissijaisesta merkinnästä kaksi pistettä ja kolmanneksi merkitystä kanavasta yhden pisteen. Eniten pisteitä saanut kanava on siis kieliryhmän parhaana pitämä tietolähde. Suomenkielisten ja ruotsinkielisten vastaukset käsitellään erikseen, jotta niitä voidaan vertailla. Kun kanavat järjestetään suomenkielisen henkilöstön antamien pisteiden mukaisesti, ne sijoittuvat taulukossa 8 näkyvän paremmuusjärjestyksen mukaisesti.

Taulukossa 8 oleva intranet viittaa kohdeorganisaation sisäiseen verkkosivustoon kokonaisuudessaan ilman Verkkolehteä. Intranetissä on saatavilla muun muassa ajankohtaisia tiedotteita sekä tietoa tuotteista ja palveluista. Pankin oma palsta Verkkolehdestä tarkoittaa Verkkolehden yhteydessä olevaa pankkikohtaista palstaa. Tällä palstalla kukin osuuspankki vastaa oman palstansa sisällöstä ja valitsee myös käyttämänsä kielen. Oman pankin palsta on näkyvissä ainoastaan kyseisen pankin henkilöstölle. Pankin oma palsta ei ole käytössä kaikissa osuuspankeissa, joten osalla vastaajista ei ollut mahdollisuutta antaa pisteitä tälle palstalle. Suomenkielisestä henkilöstöstä 48 henkilöllä on mahdollisuus lukea oman pankin palstaa.



**Taulukko 8.** Suomenkielisen henkilöstön parhaina pitämät kanavat.

<b>Kanavat (N= 64)</b>	<b>Pistemäärä</b>	<b>% Kokonais- pistemäärästä</b>
1. Verkkolehti	125	33,2
2. Intranet	73	19,4
3. Pankin oma palsta Verkkolehdessä (N=48)	48	12,8
4. op.fi – OP-ryhmän verkkopalvelu	29	7,7
5. Osuuspankkilainen	26	6,9
5. OP-lehti – OP-ryhmän asiakaslehti	26	6,9
6. Työtoverit	19	5,1
7. Lähin esimies	16	4,3
8. Media	13	3,5
9. Andelsbanknytt	1	0,3
10. Toimintakertomus	0	0
Yht.	376	100 %

Taulukosta 8 on nähtävissä, että Verkkolehti on suomenkielisille selkeästi tärkein tietolähde. Se saa kolmanneksen suomenkielisten antamasta kokonaispistemäärästä. Seuraavaksi tärkein on intranet ja pankin oma palsta Verkkolehdessä. Suomenkieliset antoivat yli 60 prosenttia kaikista pisteistä näille kolmelle intranetissä olevalle kanavalle. Myös Lehmuskallion (2006: 305) tutkimuksessa tiedusteltiin intranetin merkitystä viestinnän ammattilaisilta, ja suurin osa (17/25) heistä piti intranetiä kaikista tärkeimpänä sisäisen viestinnän kanavana. Neljänneksi eniten pisteitä tutkimuksessani sai ulkoinen verkkopalvelu op.fi. Sähköiset kanavat ovat siis tiedon saannin kannalta hyvin tärkeitä suomenkieliselle henkilöstölle.

Kun sähköiset kanavat jätetään huomiotta, suomenkielisten vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti Osuuspankkilaisen, OP-lehden, työtovereiden ja esimiehen kohdalla. Näitä kanavia pidetään siis melko yhdenvertaisina, mutta pääasiassa toissijaisina lähteinä sähköisten kanavien jälkeen. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen jääminen listan loppupäähän kertoo siitä, että suomenkielinen henkilöstö saa enemmän tietoa OP-ryhmästä joko sähköisten tai painettujen pienjoukkoviestinten kautta.

Ruotsinkielisen henkilöstön vastauksista on löydettävissä eroja suomenkielisen henkilöstön vastauksiin nähden. Kun kanavat järjestetään ruotsinkielisen henkilöstön antamien pisteiden mukaisesti, ne sijoittuvat taulukossa 9 näkyvän järjestyksen mukaisesti.

**Taulukko 9.** Ruotsinkielisen henkilöstön parhaina pitämät kanavat.

<b>Kanavat (N= 90)</b>	<b>Pistemäärä</b>	<b>% Kokonaispistemäärästä</b>
1. Intranet	127	23,6
2. Verkkolehti	90	16,7
3. Lähin esimies	84	15,6
4. Työtoverit	77	14,4
5. op.fi	52	9,7
6. Pankin oma palsta verkkolehdestä (N=62)	42	7,8
7. Andelsbanknytt	31	5,8
8. Media	23	4,3
9. Osuuspankkilainen	6	1,1
10. OP-lehti	3	0,6
10. Toimintakertomus	3	0,6
Yht.	538	100 %

Ruotsinkielisillä ensimmäisellä sijalla on intranet, jolle kertyi noin neljännes kokonaispistemäärästä ja toisella sijalla on Verkkolehti. Organisaation intranetistä löytyy monenlaista tietoa organisaatiosta, mutta uutiset organisaation toiminnasta ilmestyvät pääsääntöisesti Verkkolehdestä. Ruotsinkielisen henkilöstön osalta nämä kaksi kanavaa ovat päinvastaisessa järjestyksessä kuin suomenkielisillä, eivätkä ne saa yhtä suurta osaa kieliryhmänsä pisteistä.

Kuten taulukosta 9 on huomattavissa lähin esimies ja työtoverit saavat ruotsinkielisiltä vastaajilta yhteensä 30 % pisteistä. Henkilökohtainen vuorovaikutus työpaikalla on siis ruotsinkielisille selvästi tärkeämpi tiedonlähde kuin suomenkielisille. Tämä johtunee siitä, että ruotsinkieliset eivät saa yhtä paljon tietoa omalla kielellään sähköisistä kanavista kuin suomenkieliset. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta heillä on mahdollisuus saada tietoa ruotsiksi. Pankin oma palsta on tämän järjestyksen mukaan

kuudes, mutta on huomioitava, että tämä vaihtoehto oli valittavana vain 62 vastaajalla, kun muut vaihtoehdot olivat valittavana 90 vastaajalla.

Ruotsinkielisten osalta kanavien käyttö on jakaantunut tasaisemmin useammalle kanavalle kuin suomenkielisillä. Ruotsinkielisillä ei ole siis yhtä selkeää ensisijaista kanavaa, kuin suomenkielisillä. Tämä saattaa johtua siitä, että ruotsinkieliset eivät tiedä, mistä he parhaiten saisivat organisaatiota koskevan tiedon.

Henkilöstölle annettiin myös mahdollisuus kertoa avoimessa kysymyksessä, mitä kautta he mieluiten haluavat saada tietoa OP-ryhmästä (ks. liite 1, kysymys 11). Avoimeen kysymykseen vastasi 68 ruotsinkielistä ja 48 suomenkielistä. Ruotsinkielisten kommentit ovat melko yhteneväisiä aikaisemmin esitetyn paremmuusjärjestyksen kanssa. Intranet keräsi tässäkin eniten mainintoja (32 kappaletta). Esimies mainitaan yhdeksän kertaa, op.fi kuusi kertaa ja Verkkolehti viidesti. Yleisesti 13 henkilöä mainitsi, että he toivoisivat tietolähteitä ruotsiksi. Myös suomenkielisten vastaukset ovat yhtenäisiä edellä muodostuneen järjestyksen kanssa. Intranet sai 21 mainintaa ja Verkkolehti mainittiin 17 kertaa.

Tarkastelen ruotsinkielisten vastauksia heidän itse arvioimansa suomenkielen taidon perusteella, jotta voin selvittää, millainen vaikutus kielitaidolla on kanavien käyttöön. Vertailen erinomaisesti ja kiitettävästi suomea osaavien sekä välttävästi ja ei lainkaan kieltä osaavien vastauksia (ks. taulukko 1, sivu 39). Ensin mainitusta ryhmästä käytännitystä vahvasti suomea osaavat ja jälkimmäisestä heikosti suomea osaavat. Kanavat pistejärjestyksessä näiden ryhmien osalta näkyvät taulukossa 10.

Heikosti suomea osaaville esimies ja työtoverit ovat parhaimmat kanavat saada tietoa OP-ryhmästä. Tämä johtune siitä, että esimieheltä henkilöstö saa tietoa omalla äidinkielellään, mutta tiedon kulku vie näin pidemmän ajan. Ainut ruotsinkielinen kanava Andelsbanknytt on heikosti suomea osaaville hieman tärkeämpi kanava kuin vahvasti suomea osaaville. Heikosti suomea osaaville oman pankin palsta on tärkeämpi kanava kuin Verkkolehti. On myös otettava huomioon on, että vain 14 vastaajalla oli

mahdollisuus antaa pisteitä oman pankin palstalle, kun muille kanaville pisteitä antoi 17 vastaajaa.

**Taulukko 10.** Ruotsinkielisten parhaimpina pidetyt kanavat suhteessa heidän suomenkielen taitoonsa.

	<b>Heikosti suomea osaavat % ryhmän kokonaispisteistä (102 pistettä)</b>	<b>Vahvasti suomea osaavat % ryhmän kokonaispisteistä (209 pistettä)</b>
N=	17	35
1.	Lähin esimies 18,6	Intranet 28,7
2.	Työtoverit 17,6	Verkkolehti 20,1
3.	Intranet 14,7	Työtoverit 16,3
4.	Pankin oma palsta N=14 12,7	Lähin esimies 11,5
5.	op.fi 12,7	op.fi 6,7
6.	Verkkolehti 11,8	Pankin oma palsta N=27 5,7
7.	Andelsbanknytt 8,8	Media 4,8
8.	Toimintakertomus 2,0	Andelsbanknytt 3,8
9.	Media 1,0	OP-lehti 1,4
10.	Osuuspankkilainen 0,0	Osuuspankkilainen 0,5
10.	OP-lehti 0,0	Toimintakertomus 0,5
Yht.	100 %	100 %

Taulukosta 10 on huomattavissa myös, että vahvasti suomea osaaville intranet on tärkein kanava ja Verkkolehti toiseksi tärkein kanava. Nämä kanavat saavat yhteensä noin puolet pisteistä. Vahvasti suomea osaavilla ruotsinkielisillä on siis selkeästi vakiintuneet kanavat saada tietoa OP-ryhmästä kuten suomenkielisilläkin. Heikosti suomea osaavilla taas ei ole niin selkeästi vakiintunutta kanavaa, mistä he saisivat tietoa OP-ryhmästä.

Tässä ryhmässä mikään kanava ei saa yli 20 % jaetuista pisteistä ja kuusi ensimmäistä kanavaa saa kukin yli 10 % pisteistä.

Kun viestintä on pääosin vain yhdellä kielellä, henkilön kielitaito vaikuttaa hänen tiedonhankintatapoihinsa. Suomenkielisille ja vahvasti suomea osaaville ruotsinkielisille on siis muodostunut vakiintuneet tavat hankkia tietoa tietyistä kanavista, kun taas heikommin suomea osaavilla ei ole havaittavissa tällaisia selkeitä tapoja. Tämä johtunee siitä, että organisaatiolla ei ole ruotsinkielistä sähköistä kanavaa ajankohtaisen tiedon tarjoamiseen.

#### 4.2.2.2 Kanavat aihekohtaisesti

Tutkin tarkemmin eri kanavien käyttöä selvittämällä, mitä kanavia eri kieliryhmät käyttävät etsiessään tietoa tietyistä OP-ryhmään liittyvistä aiheista. Aiheet liittyvät OP-ryhmän toimintaan, tuotteisiin ja palveluihin sekä pankkialaan. Ne ovat nähtävissä taulukossa 11.

Selvitin aihekohtaista kanavien käyttöä Åbergin (1986: 58) kehittämän *Source-to-Item -matriisin* (SI-Matsiisi) avulla. SI-Matriisin avulla vastaajilla on mahdollisuus ilmoittaa, mitä kanavaa tai kanavia he käyttävät etsiessään tietoa kustakin aiheesta (ks. liite 1, kysymys 12). Kukin kanava ja aihe ovat saaneet pistemäärän siten, että ensisijaisesta merkinnästä saa kaksi pistettä ja toissijaisesta merkinnästä yhden pisteen. Jokaiselle kanavalle on laskettu pistemäärä kunkin aiheen kohdalla ja eniten pisteitä saanut kanava on siis vastaajien suosiossa tämän aiheen kohdalla.

Vastaajilla oli myös mahdollisuus jättää vastaamatta niiden aiheiden kohdalla, jotka eivät heitä kiinnostaneet. Tällä tavoin voidaan tarkastella myös aiheiden kiinnostavuutta henkilöstön näkökulmasta. Aiheet taulukoissa 11 ja 12 on järjestetty sen mukaan, mitä enemmän niistä haetaan tietoa kunkin kieliryhmän osalta. Vähiten pisteitä saaneiden aiheiden voidaan katsoa olevan vähiten kiinnostavia henkilöstön näkökulmasta. Suomenkielisten kolme käytetyintä kanavaa kunkin aiheen kohdalla on merkitty taulukoon 11. Kaikkien kanavien käyttö aiheittain on nähtävissä liitteessä 2.

**Taulukko 11.** Suomenkielisten kolme eniten käytettyä kanavaa OP-ryhmää koskevien aiheiden osalta.

Aiheet pistejärjestyksessä N=62	pisteet	Kanavat % Aihepiirin kokonaispistemäärästä		
		1. sija	2. sija	3. sija
Tuote- ja palvelu-uudistukset	169	Intranet* 52 %	Verkkolehti 19 %	Oman pankin palsta 10 %
Tuotteet, palvelut ja niihin liittyvät ohjeistukset	169	Intranet* 47 %	Verkkolehti 14 %	Oman pankin palsta 14 %
OP-ryhmän strategia ja tavoitteet	165	Verkkolehti 37 %	Intranet* 26 %	Esimies 15 %
Muutokset OP-ryhmässä	160	Verkkolehti 43 %	Intranet* 29 %	Esimies 9 %
Johdon haastattelut	156	Verkkolehti 51 %	Media 18 %	OP-lehti 10 %
Pankkialan kilpailutilanne	155	Verkkolehti 32 %	Media 28 %	Intranet* 15 %
Tulos	155	Verkkolehti 44 %	Intranet* 17 %	Esimies 10 %
Pankkialan tulevaisuuden näkymät	153	Verkkolehti 38 %	Media 22 %	Intranet* 15 %
OP-Pohjola yhdyntyminen	150	Verkkolehti 42 %	Intranet* 26 %	Esimies 11 %
Harrastus ja virkistystoiminta OP-ryhmätasolla	150	Verkkolehti 36 %	Intranet* 27 %	Oman pankin palsta 11 %
Koulutus ja kurssitoiminta	146	Intranet* 48 %	Esimies 23 %	Verkkolehti 15 %
Muiden osuuspankkien toiminta	139	Verkkolehti 39 %	Intranet* 17 %	Osuuspankkilainen 13 %

\* Taulukossa käytetään lyhennystä intranet, kun on kyseessä intranetissä ilmestyvät ajankohtaiset tiedotteet.

Kuten taulukosta 11 voidaan havaita, Verkkolehti ja intranetin ajankohtaiset tiedotteet ovat kaksi käytetyintä kanavaa yhdeksässä kohdassa 12:sta. Tulos on siis yhdenmukainen edellisessä alaluvussa esitellyn yleisen paremmuusjärjestyksen kanssa. Aiheittain tarkasteltuna kolmanneksi tärkein lähde suomenkielisille on esimies. Esimies mainitaan toissijaisena lähteenä, kun on kyse koulutukseen ja kurssitoimintaan liittyvästä tiedosta. Lisäksi esimies on kolmanneksi tärkein lähde neljän aiheen kohdalla.

Aiheiden järjestyksestä voidaan huomata, että suomenkielistä henkilöstöä kiinnostavat erityisesti tuotteisiin ja palveluihin liittyvät asiat. Myös strategia, tavoitteet ja muutokset OP-ryhmässä ovat henkilöstön kannalta kiinnostavia. Muiden osuuspankkien toiminta keräsi vähiten pisteitä ja koulutus- ja kurssitoiminta toiseksi vähiten, joten niiden voidaan katsoa olevan henkilöstön kannalta vähiten kiinnostavia aiheita. Taulukossa 12 on merkitty ruotsinkielisen henkilöstön vastausten perusteella kolme käytetyintä kanavaa kunkin aiheen kohdalla. Myös ruotsinkielisten kaikkien kanavien käyttö aihekohtaisesti on nähtävissä liitteessä 2.

**Taulukko 12.** Ruotsinkielisten kolme eniten käytettyä kanavaa OP-ryhmää koskevien aiheiden osalta.

Aiheet pistejärjestyksessä N=91	pisteet	Kanavat % Aihepiirin kokonaispistemäärästä		
		1. sija	2. sija	3. sija
Tuotteet, palvelut ja niihin liittyvät ohjeistukset	237	Intranet* 45 %	Esimies 14 %	Työtoverit 13 %
OP-ryhmän strategia ja tavoitteet	233	Esimies 32 %	Intranet* 28 %	Verkkolehti 18 %
Tuote- ja palvelu-uudistukset	233	Intranet* 42 %	Esimies 19 %	Työtoverit 12 %
Muutokset OP-ryhmässä	232	Intranet* 30 %	Esimies 21 %	Verkkolehti 20 %
Tulos	220	Verkkolehti 26 %	Esimies 21 %	Intranet* 18 %
Koulutus ja kurssitoiminta	218	Intranet* 36 %	Esimies 34 %	Verkkolehti 12 %
Pankkialan kilpailutilanne	216	Media 31 %	Esimies 20 %	Verkkolehti 18 %
OP-Pohjola yhdentyminen	213	Intranet* 27 %	Verkkolehti 26 %	Esimies 24 %
Pankkialan tulevaisuuden näkymät	210	Media 31 %	Verkkolehti 21 %	Intranet* 16 %
Muiden osuuspankkien toiminta	189	Andelsbanknytt 28 %	Työtoverit muissa OP:ssa 20 %	Intranet* 14 %
Johdon haastattelut	172	Verkkolehti 30 %	Intranet* 21 %	Media 16 %
Harrastus ja virkistystoiminta OP-ryhmätasolla	166	Intranet* 30 %	Työtoverit 16 %	Andelsbanknytt 15 %

\* Taulukossa käytetään lyhennystä intranet, kun on kyseessä intranetissä ilmestyvät ajankohtaiset tiedotteet.

Kuten taulukosta 12 voidaan nähdä, ajankohtaiset tiedotteet intranetissä on ruotsinkielisille kuuden aiheen kohdalla ensimmäisellä sijalla ja jokaisen aiheen kohdalla kolmen käytetyimmän kanavan joukossa. Kuten edellisessäkin luvussa totesin, intranet kokonaisuudessaan on ruotsinkielisille käytetympi kanava kuin Verkkolehti. Ruotsinkieliset käyttävät Verkkolehteä ensisijaisena lähteenä, ainoastaan kun halutaan tietää OP-ryhmän tuloksesta tai lukea johdon haastatteluita.

Molemmille kieliryhmille intranetin ajankohtaiset tiedotteet ovat selkeästi tärkein tiedon lähde, kun haetaan tietoa tuotteisiin liittyvistä aiheista. Suomenkielisillä intranet saa kuitenkin suuremman osan pisteistä kuin ruotsinkielisillä, joten ruotsinkieliset etsivät tuotetietoa suomenkielisiä enemmän muista lähteistä.

Taulukosta 12 on havaittavissa myös, että ruotsinkielisille media, jolla tarkoitan joukkoviestimiä, on ensisijainen lähde kahden aiheen kohdalla. Nämä aiheet ovat pankkialan kilpailutilanne sekä tulevaisuudennäkymät. Aiheet liittyvät siis yleisemmin pankkialaan eivätkä ainoastaan OP-ryhmään. On kuitenkin huomattava, että suomenkieliset etsivät silti ensisijaisesti tietoa näistä aiheista Verkkolehdestä ja vasta toissijaisesti median kautta. Ruotsinkieliset käyttävät mediaa luultavimmin siksi, että sitä kautta heidän on mahdollista saada tietoa omalla kielellään.

Myös aihekohtaisesti tarkasteltuna esimies on tärkeämpi tietolähde ruotsinkielisille kuin suomenkielisille. Ruotsinkielisille esimies on ensisijainen lähde, kun halutaan tietoa OP-ryhmän strategiasta ja tavoitteista. Toissijainen lähde se on tuotteisiin liittyvän tiedon kohdalla, muutoksien, OP-ryhmän tuloksen sekä koulutus asioiden osalta.

Yksittäisiä OP-ryhmää koskevia aiheita tarkastellessa on huomattavissa, että suomenkielisillä on vakiintuneemmat tavat hankkia tietoa OP-ryhmästä kuin ruotsinkielisillä. Jokaisen aiheen kohdalla suomenkielisten ensisijaisena käyttämä lähde saa suuremman prosenttiosuuden pisteistä kuin ruotsinkielisten ensisijaisena käyttämä lähde. Tämä johtune siitä, että suurin osa tiedosta on suomeksi.



Ruotsinkielinen henkilöstö pitää tärkeimpänä saada tietoa tuotteista, palveluista ja niihin liittyvistä ohjeistuksista. Neljä eniten pisteitä saanutta aihetta ovat molemmilla kieliryhmillä samoja, vain järjestys eroaa hieman. Suurimmat erot kieliryhmien välillä löytyvät aiheesta: johdon haastattelut, joka on suomenkielisillä viidennellä sijalla ja ruotsinkielisillä sijalla 11. Koulutus- ja kurssitoiminta on ruotsinkielisillä kuudennella sijalla, kun suomenkielisillä se on sijalla 11.

Ruotsinkieliset ovat useimmiten jättäneet tyhjäksi aiheen: harrastus- ja virkistystoiminta OP-ryhmätasolla. Joissain vastauksissa oli myös ilmaistu, että tällaista toimintaa ei ole ruotsinkielisille, joten aiheen saama vähäinen pistemäärä saattaa johtua myös tästä oletuksesta tai siitä, että heidän mielestään tällaista tietoa on vaikea löytää. Järjestys kertoo siis aiheiden kiinnostavuudesta, mutta se saattaa myös kuvastaa sitä, mistä aiheista henkilöstö kokee tiedon olevan helposti saatavilla tai mikä heidän mielestään on tärkeää.

#### 4.3 Viestintätyytyväisyys

Tarkastelen henkilöstön viestintätyytyväisyyttä sisäisen viestinnän pääkanaviin sekä niissä käsiteltäviin aiheisiin. Tarkastelen myös kielitaidon vaikutusta viestintätyytyväisyyteen vertailemalla ruotsinkielisten viestintätyytyväisyyttä heidän suomen kielen taitonsa perusteella. Vahva suomenkielen taito on ruotsinkielisillä, jotka osaavat suomea erinomaisesti tai kiitettävästi, ja heikko suomenkielen taito taas heillä, jotka osaavat suomea välttävästi tai ei lainkaan (ks. taulukko 1, sivu 39). Lisäksi tutkin viestintätyytyväisyyden yhteyttä henkilöstön sisäisen viestinnän pääkanavien lukuaktiivisuuteen.

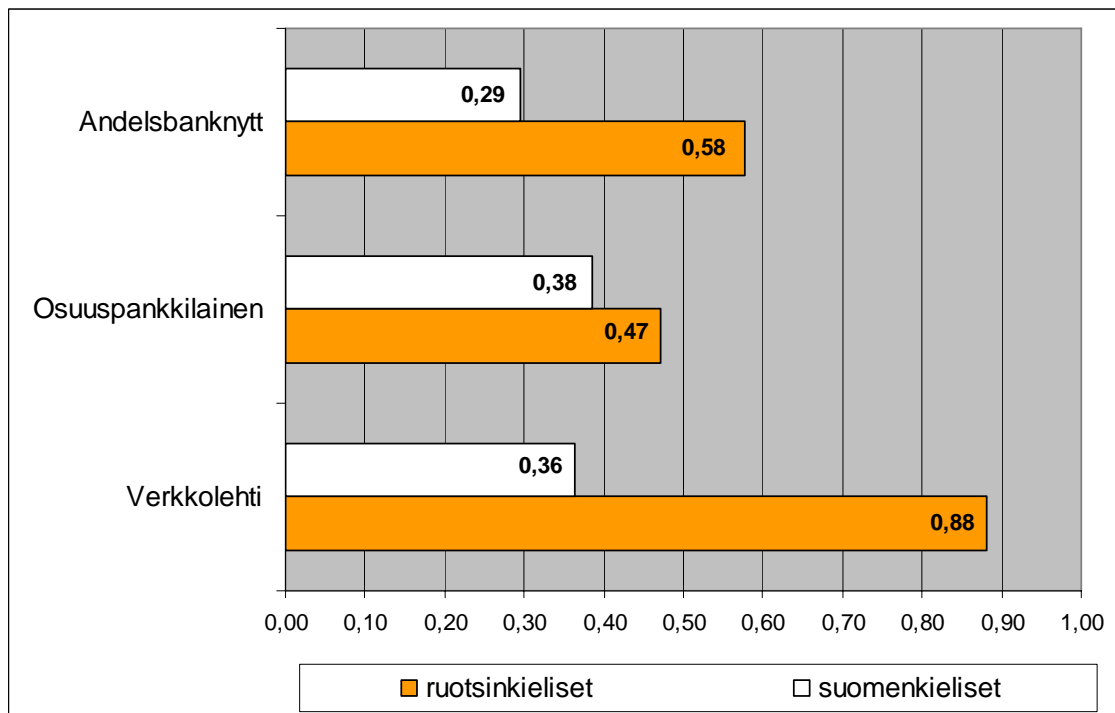
Tarkastelen kieliryhmien välisiä eroja viestintävajeiden avulla. Viestintävaje saadaan, kun lasketaan erotus henkilön toiveiden ja odotusten sekä tällä hetkellä koetun tilanteen välillä. Mitä lähempänä nollaa erotuksen tulos on, sitä tyytyväisempi henkilö on. Jos viestintävaje on negatiivinen, henkilö saa tällä hetkellä enemmän tietoa kuin tarvitsisi. Jos taas vaje on positiivinen luku, henkilö saa tällä hetkellä liian vähän tietoa. (Ks.

Downs & Adrian 2004: 135.) Tämä tutkimuksen perusteella ei voida määrittää, mikä on viestintätyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden raja. Tarkoituksena on ainoastaan tarkastella, miten eri kieliryhmien tyytyväisyys eroaa toisistaan.

#### 4.3.1 Kanavatyytyväisyys

Tässä tutkimuksessa olen mitannut sekä suomenkielisen että ruotsinkielisen henkilöstön tyytyväisyyttä *Verkkolehteen*, *Osuuspankkilaiseen* sekä *Andelsbanknyttiin*. Kummallekin kieliryhmälle on laskettu sen jäsenten viestintävajeista muodostunut keskiarvo, joka määrittää kieliryhmän tyytyväisyyden kutakin kanavaa kohtaan.

Kuviossa 5 on nähtävissä suomenkielisten sekä ruotsinkielisten tyytyväisyys kanavakohtaisesti. Mitä lähempänä palkki on nollakohtaa, sitä tyytyväisempi kieliryhmä on kyseiseen kanavaan. Liitteessä 3 on nähtävissä, kuinka monen vastaajan vastauksista keskiarvo on muodostunut.



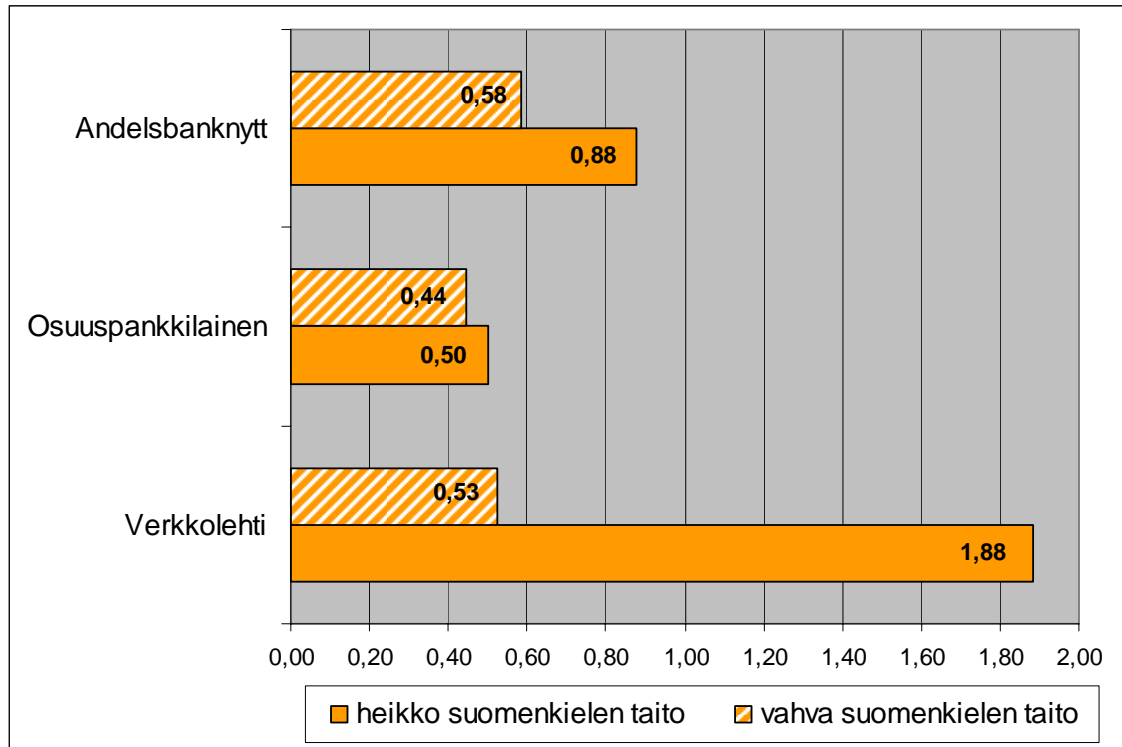
**Kuvio 5.** Tyytyväisyys sisäisen viestinnän pääkanaviin kieliryhmien osalta.

Kuviosta 5 on nähtävissä, että ruotsinkieliset vastaajat ovat tyytymättömämpiä sisäisen viestinnän pääkanaviin. Selvin ero kieliryhmien välillä on tyytyväisyydessä Verkkoleh- teen. Ruotsinkielisten viestintävajeiden keskiarvo on 0,88 ja suomenkielisten 0,36. Painettujen henkilöstölehtien osalta ruotsinkieliset ovat tyytymättömämpiä omaan henkilöstölehteensä Andelsbanknyttiin (0,58) kuin suomenkieliset Osuuspankkilaiseen (0,38).

Koska kieliryhmien välillä on havaittavissa selkeä ero viestintätyytyväisyydessä erityi- sesti suomenkieliseen Verkkolehteen, voidaan olettaa, että ruotsinkielisten suurempi tyytymättömyys näihin kanaviin johtuu siitä, että heille on vähemmän tietoa tarjolla hei- dän omalla äidinkielellään.

Suomenkieliset ovat tyytyväisimpiä (0,29) Andelsbanknyttiin kuin muihin kanaviin. Tämä saattaa kuitenkin johtua siitä, että he eivät oleta sen tarjoavan heille tietoa, koska he eivät äidinkielensä perusteella varsinaisesti kuulu lehden kohderyhmään. Tarkastelen tätä tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Koska ruotsinkieliset ovat selvästi tyytymättömämpiä sisäisen viestinnän pääkanaviin kuin suomenkieliset, tarkastelen myös ruotsinkielisten kielitaidon vaikutusta viestintätyytyväisyyteen. Vertailen heikosti suomea osaavien ja vahvasti suomea osaa- vien ruotsinkielisten viestintätyytyväisyyttä. Kuviossa 6 on nähtävissä näiden eri ryhmien erot kanavakohtaisessa viestintätyytyväisyydessä. Vastaajien lukumäärä on nähtävissä liitteessä 3.



**Kuvio 6.** Ruotsinkielisten tyytyväisyys sisäisen viestinnän pääkanaviin suomenkielen taidon perusteella.

Kuten kuviosta 6 voidaan havaita, heikosti suomea osaavat ovat jokaiseen julkaisuun tyytymättömämpiä kuin hyvin suomea osaavat. Erityisen selvä ero on Verkkolehden kohdalla. Heikosti suomea osaavien viestintävajeiden keskiarvo on 1,88, kun vahvasti suomea osaavilla vastaava luku on tästä noin kolmanneksen pienempi (0,53). Heikosti suomea osaavat ovat myös tyytymättömämpiä Andelsbanknyttiin. Voidaan siis todeta, että kun ruotsinkielisen henkilön suomenkielen taito on heikko, se vaikuttaa heikentävästi hänen viestintätyytyväisyyteensä suomenkielisessä organisaatiossa.

Kaikki ruotsinkieliset ovat tyytyväisimpiä Osuuspankkilaiseen eikä ruotsinkielisten suomenkielen taidoilla ole juuri vaikutusta viestintätyytyväisyyteen tämän kanavan kohdalla. Tämä johtunee siitä, että ruotsinkieliset eivät kuulu lehden kohderyhmään. Tarkastelen tätä tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

#### 4.3.2 Julkaisujen lukuaktiivisuuden ja viestintätyytyväisyyden suhde

Edellisessä luvussa totesin, että suomenkielisten viestintätyytyväisyys oli vahvinta Andelsbanknyttin kohdalla ja ruotsinkielisten viestintätyytyväisyys puolestaan Osuuspankkilaisen kohdalla. Tässä luvussa tarkastelen henkilön viestintätyytyväisyyttä suhteessa siihen, miten aktiivisesti hän käyttää kyseistä kanavaa.

Olen jakanut kieliryhmät kahtia aktiivisesti ja passiivisesti kanavia seuraaviin kunkin kanavan kohdalla. Aktiivisesti Verkkolehteä lukevia ovat sellaiset henkilöt, jotka ovat ilmoittaneet lukevansa sitä päivittäin tai viikoittain. Passiiviseen ryhmään kuuluvat sellaiset henkilöt, jotka ovat ilmoittaneet lukevansa sitä kuukausittain, harvemmin kuin kuukausittain tai ei koskaan. Aktiivisesti Andelsbanknyttiä ja Osuuspankkilaista seuraavat henkilöt lukevat lehtiä useasti, kokonaan tai suureksi osin. Passiivisesti Andelsbanknyttiä ja Osuuspankkilaista seuraavat ilmoittivat lukevansa julkaisua selaillen tai ei koskaan. Taulukossa 13 on nähtävissä viestintätyytyväisyyden ja julkaisujen lukutottumusten yhteys kieliryhmittäin sekä kaikkien vastaajien osalta.

**Taulukko 13.** Viestintätyytyväisyyden suhde julkaisujen lukutottumuksiin.

Lukutottumukset:	Viestintätyytyväisyys		
	Ruotsinkieliset	Suomenkieliset	Kaikki vastaajat
<b>Verkkolehti</b>			
Aktiivisesti	0,61 (N=67)	0,39 (N=64)	0,50 (N=131)
Passiivisesti	1,58 (N=26)	*	1,43 (N=28)
<b>Andelsbanknytt</b>			
Aktiivisesti	0,52 (N=61)	0,5 (N=12)	0,52 (N=73)
Passiivisesti	0,69 (N=29)	0,23 (N=39)	0,43 (N=68)
<b>Osuuspankkilainen</b>			
Aktiivisesti	0,57 (N=21)	0,28 (N=46)	0,37 (N=67)
Passiivisesti	0,44 (N=64)	0,63 (N=19)	0,48 (N=83)

\* Viestintätyytyväisyyden keskiarvoa ei ole laskettu, koska luokassa on vain kaksi vastaajaa.

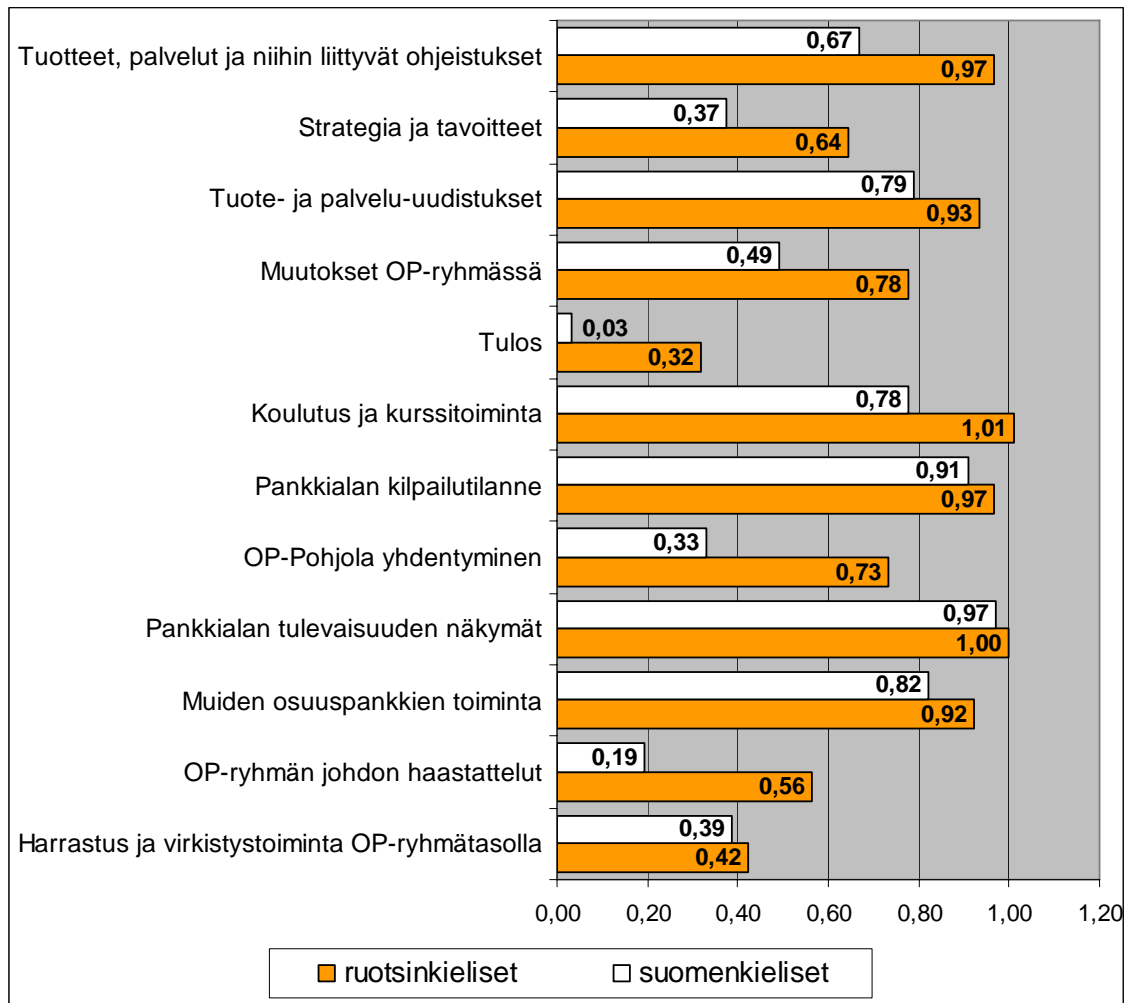
Julkaisujen lukutottumusten ja viestintätyytyväisyyden välillä on nähtävissä yhteys. Lehdet, joiden kohderyhmään henkilöt kuuluvat, eli molemmille kieliryhmille OP-ryhmän palsta verkkolehdestä, Osuuspankkilainen suomenkieliselle henkilöstölle sekä Andelsbanknytt ruotsinkieliselle henkilöstölle, herättivät enemmän viestintätyytyväisyyttä julkaisuja aktiivisesti lukevien joukossa kuin julkaisuja passiivisesti seuraavien keskuudessa. Esimerkiksi ruotsinkielisistä passiivisesti OP-ryhmän palstaa lukevat ovat selvästi tyytymättömpämpiä (ka. 1,58) palstaan kuin sitä aktiivisesti lukevat (ka. 0,61). On siis mahdollista, että tyytymättömyys julkaisuun johtaa siihen, että sitä ei lueta.

Päinvastainen tilanne on havaittavissa, kun vastaajat eivät varsinaisesti kuulu julkaisun kohderyhmään eli suomenkielisille Andelsbanknytt ja ruotsinkielisille Osuuspankkilainen. Julkaisuja passiivisesti seuraavat ovat tyytyväisempiä kyseiseen lehteen kuin he, jotka lukevat julkaisua aktiivisesti. Näillä lehdillä on lukijoiden äidinkieleen perustuvat selkeät kohderyhmät, ja julkaisu ei siis herätä tyytymättömyyttä, kun henkilö ei kuulu julkaisun kohderyhmään eikä siksi lue sitä aktiivisesti.

#### 4.3.3 Aihetyytyväisyys

Tarkastelen henkilöstön tyytyväisyyttä siihen, miten he saavat tietoa OP-ryhmää koskevista aiheista (ks. liite 1, kysymys 15). Tutkimuksessa mukana olleet aihepiirit ovat yleisesti sisäisessä viestinnässä esiintyviä aiheita. Aiheet liittyvät pääosin OP-ryhmään, mutta kaksi aihetta liittyy laajemmin pankkialaan. Kaikki aiheet ovat nähtävissä kuviossa 7. Tarkastellessani aihekohtaista viestintätyytyväisyyttä, otan huomioon myös sen, mitä aiheita henkilöstö pitää tärkeinä.

Kummallekin kieliryhmälle on laskettu sen jäsenten viestintävajeista muodostunut keskiarvo, joka määrittää kieliryhmän tyytyväisyyden kutakin aihetta kohtaan. Kuviossa 7 on nähtävissä suomenkielisten sekä ruotsinkielisten tyytyväisyys aihekohtaisesti. Aiheet kuviossa 7 on järjestetty ruotsinkielisen henkilöstön ilmoittaman tärkeysjärjestyksen mukaisesti (ks. taulukko 12 s. 54). Vastaajien lukumäärä on nähtävissä liitteessä 3.



**Kuvio 7.** Aihekohtainen tyytyväisyys kieliryhmien osalta.

Kuviosta 7 on havaittavissa, että ruotsinkieliset ovat jokaisen aiheen kohdalla tyytymättömämpiä kuin suomenkieliset. Suurin ero suomenkielisten ja ruotsinkielisten tyytyväisyydessä on OP-Pohjola yhdentymisen sekä johdon haastatteluiden kohdalla. Pienin ero tyytyväisyydessä on pankkialan tulevaisuuden näkymien, kilpailutilanteen sekä harrastus- ja virkistystoiminnan kohdalla.

Suomenkieliset ovat tyytyväisimpiä OP-ryhmän tuloksesta saamaansa tietoon, johdon haastatteluihin sekä OP-Pohjola yhdentymisestä ja OP-ryhmän strategiasta saamaansa tietoon. Tällaisista asioista tietoa on luultavimmin paljon saatavilla, koska laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä (11 §) velvoittaa

yrityksiä tiedottamaan muun muassa tuloksesta, muutoksista ja johdon tekemistä merkittävistä ratkaisuista. Tyytymättömmimpiä suomenkieliset ovat pankkialan tulevaisuuden näkymistä sekä kilpailutilanteesta saatavaan tietoon. Myös muiden osuuspankkien toiminnasta saatavaan tietoon ollaan tyytymättömiä.

Ruotsinkielisille eniten tyytyväisyyttä herättää OP-ryhmän tuloksesta sekä harrastus- ja virkistystoiminnasta saatu tieto sekä johdon haastatteluiden saatavuus. Ruotsinkielisten osalta tyytymättömmimpiä oltiin koulutus- ja kurssitoiminnasta sekä pankkialan tulevaisuuden näkymistä ja kilpailutilanteesta saatavaan tietoon. Myös tuotteista ja palveluista saatava tieto herättää ruotsinkielisten keskuudessa tyytymättömyyttä. Ruotsinkielisille tuotteet, palvelut ja niihin liittyvät ohjeistukset on tärkein aihe, josta he hakevat tietoa (ks. taulukko 12, s. 54).

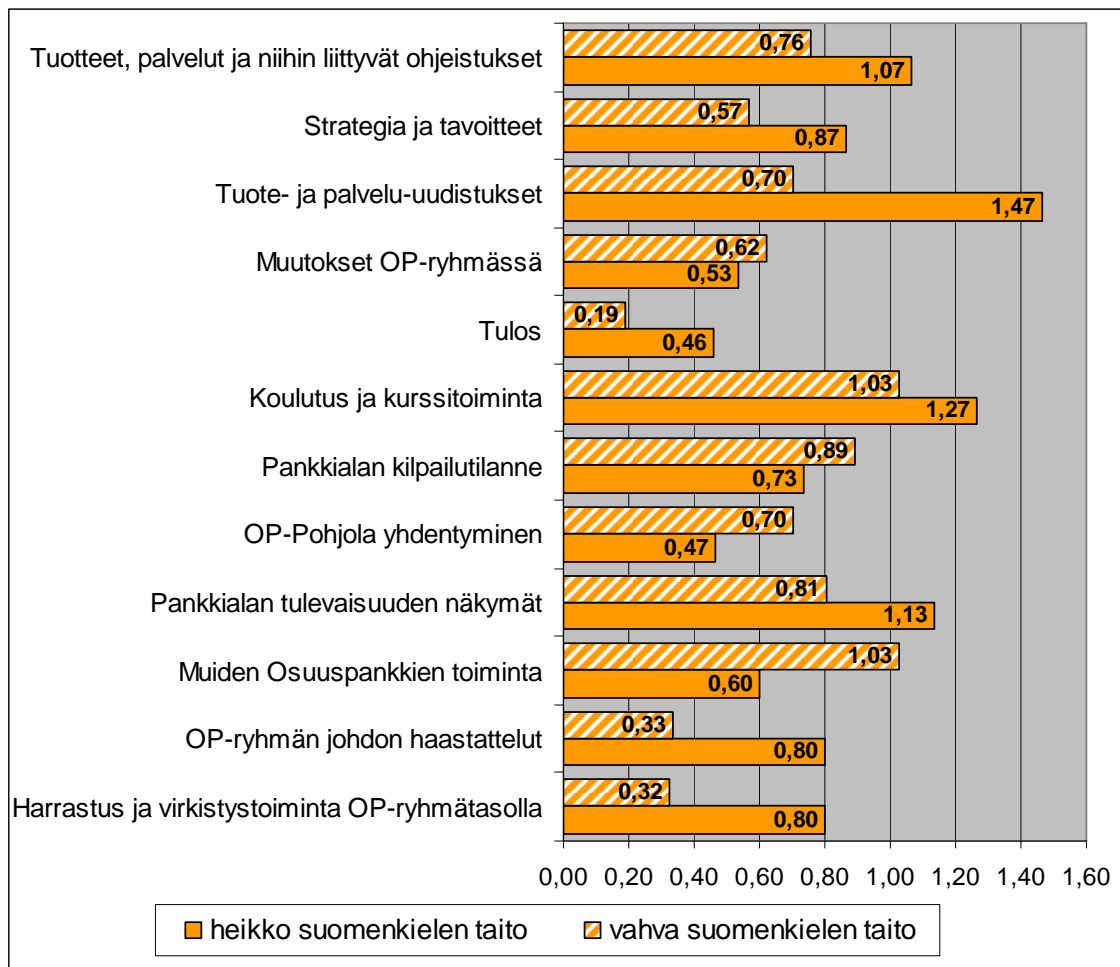
Molemmat kieliryhmät toivovat enemmän tietoa erityisesti pankkialan tulevaisuuden näkymistä ja kilpailutilanteesta. Ruotsinkieliset käyttävät tämän tiedon hankintaan eniten mediaa (ks. taulukko 12, s. 54). Suomenkieliset taas hakevat kyseisiä asioita koskevan tiedon ensisijaisesti Verkkolehdestä (ks. taulukko 11, s. 53) Nämä aiheet eivät liity OP-ryhmään yhtä selkeästi kuin muut tutkimuksessa mukana olleet aiheet, mutta on huomioitava, että sekä suomenkielinen että ruotsinkielinen henkilöstö haluaisi enemmän tietoa näistä aiheista sisäisiä viestintäkanavia pitkin.

Tyytymättömyys viestintäväjeillä mitattaessa kuvastaa myös toisaalta sitä, että aiheista toivotaan paljon tietoa. Joensuun (2006: 70) mukaan viestintätyytyväisyys kuvastaa henkilöstön välinpitämättömyyttä yhteisiä asioita kohtaan. Tämä tutkimus ei tue väitettä, koska kieliryhmien välillä oli havaittavissa selkeitä eroja viestintätyytyväisyydessä eikä voida olettaa, että suomenkielisten vahvempi viestintätyytyväisyys johtuisi välinpitämättömyydestä yhteisiä asioita kohtaan. Kuviosta 7 voidaan myös nähdä ruotsinkielisen henkilöstön ilmoittama aiheiden tärkeysjärjestys ylhäältä alas. Tärkeysjärjestys ei korreloi viestintätyytyväisyyden kanssa siten, että vähiten kiinnostava aihe herättäisi myös vähiten tyytyväisyyttä ja eniten kiinnostava aihe herättäisi eniten tyytyväisyyttä. Ainoastaan henkilöstön aktiivisuutta tai passiivisuutta viestintäväjeet eivät siis mittaa, vaan kyse on nimenomaan tyytyväisyydestä. On



kuitenkin myös huomioitava, että osaltaan viestintävajeet mittaavat henkilöstön tärkeänä pitämiä asioita, koska osa mittarista mittaa juuri toivotun tiedon määrää. Asiat, joihin henkilöstö on tyytymätön, ovat samalla myös heille tärkeitä, koska he toivovat paljon tietoa näistä aiheista.

Koska suomenkielisten ja ruotsinkielisten välillä on selkeitä eroja viestintätyytyväisyydessä, tarkastellaan tarkemmin ruotsinkielisten vastauksia suhteessa heidän suomenkielen taitoonsa. Kuviosta 8 on nähtävissä heikosti ja vahvasti suomea osaavien erot aihekohtaisessa viestintätyytyväisyydessä. Vastaajien lukumäärät on nähtävissä liitteessä 3.



**Kuvio 8.** Ruotsinkielisten aihekohtainen tyytyväisyys suomenkielen taidon perusteella.

Kahdeksan aiheen kohdalla heikosti suomea osaavat ovat tyytymättömämpiä kuin hyvin suomea osaavat ja neljän aiheen kohdalla tilanne on päinvastainen. Suurin ero kielitaidon perusteella muodostettujen ryhmien välillä on tuote- ja palvelu-uudistusten kohdalla. Heikosti suomea osaavat olivat erityisen tyytymättömiä tästä aiheesta saamaansa tietoon. Tuotteisiin ja palveluihin liittyvä tieto on suuri osa päivittäistä työskentelyä, ja siksi on merkille pantavaa, että tämä henkilöstöryhmä on siihen erityisen tyytymätön.

Kuviosta 8 voidaan havaita myös, että heikosti suomea osaavat ovat tyytyväisimpiä OP-Pohjola yhdentymisestä ja OP-ryhmän tuloksesta saamaansa tietoon. Henkilöstö siis kokee, että he ovat saaneet riittävästi tällaista tietoa. Pienin ero kielitaidon perusteella jaettujen ryhmien välillä on OP-ryhmässä tapahtuvien muutosten kohdalla.

Vahvasti suomea osaavat ovat tyytyväisimpiä OP-ryhmän tuloksesta, harrastus- ja virkistystoiminnasta saamaansa tietoon sekä johdon haastattelujen saatavuuteen. He ovat tyytymättömiä koulutus- ja kurssitoiminnasta, muiden osuuspankkien toiminnasta sekä pankkialan kilpailutilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä saamaansa tietoon.

Tarkasteltaessa näiden ryhmien eroavaisuuksia suomenkielisten vastauksiin verrattuna on huomattavissa, että hyvin suomea osaavien aihekohtainen viestintätyytyväisyys muistuttaa suomenkielisten viestintätyytyväisyyttä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että tässä tapauksessa henkilön kielitaito vaikuttaa hänen viestintätyytyväisyyteensä.

#### 4.3.4 Parannusehdotuksia viestintään

Vastaajilta tiedusteltiin myös parannusehdotuksia OP-ryhmän sisäiseen viestintään (ks. liite 1, kysymys 16). Ruotsinkielisiltä vastaajilta sain 40 kommenttia ja suomenkielisiltä vastaajilta yhdeksän kommenttia. Ruotsinkieliset vastaajat mainitsivat yhteensä 22 kertaa toivovansa lisää tietoa ruotsiksi. Jotkut vastaajat kokivat, että koska tietoa ei aina ole saatavilla ruotsiksi, tämä kieliryhmä jää jälkeen OP-ryhmän asioissa (ks. esimerkit 1 & 2).

- (1) ”Man känner sig som en tillhörig till en minoritet som hela tiden blir eftersatt pga språket. Tänk alltså att ge info över på svenska. Roligare info.”
- (2) ”Information på svenska så att alla kan ta del av informationen snabbt och inte behöver vänta på att någon hinner översätta.”

Lisäksi johtoportaalta toivottiin nopeampaa ja parempaa kommunikaatiota. Muita parannusehdotuksia olivat intranetin selkeyttäminen ja hakupalvelun parantaminen sekä viestinnän ajoitukseen ja selkeyteen liittyvät asiat. Myös suomenkielisistä neljä henkilöä toivoi parannusta intranetin hakupalveluun.

#### 4.4 Sitoutuneisuus

Organisaation välittämän viestinnän avulla henkilöstölle muodostuu kuva organisaatiostaan, joka puolestaan vaikuttaa henkilön haluun sitoutua kyseiseen organisaatioon. Tässä luvussa tarkastelen ruotsinkielisen ja suomenkielisen henkilöstön välisiä eroja OP-ryhmään ja omaan osuuspankkiin sitoutumisen kannalta. Seuraavassa alaluvussa tarkastelen viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen välistä yhteyttä.

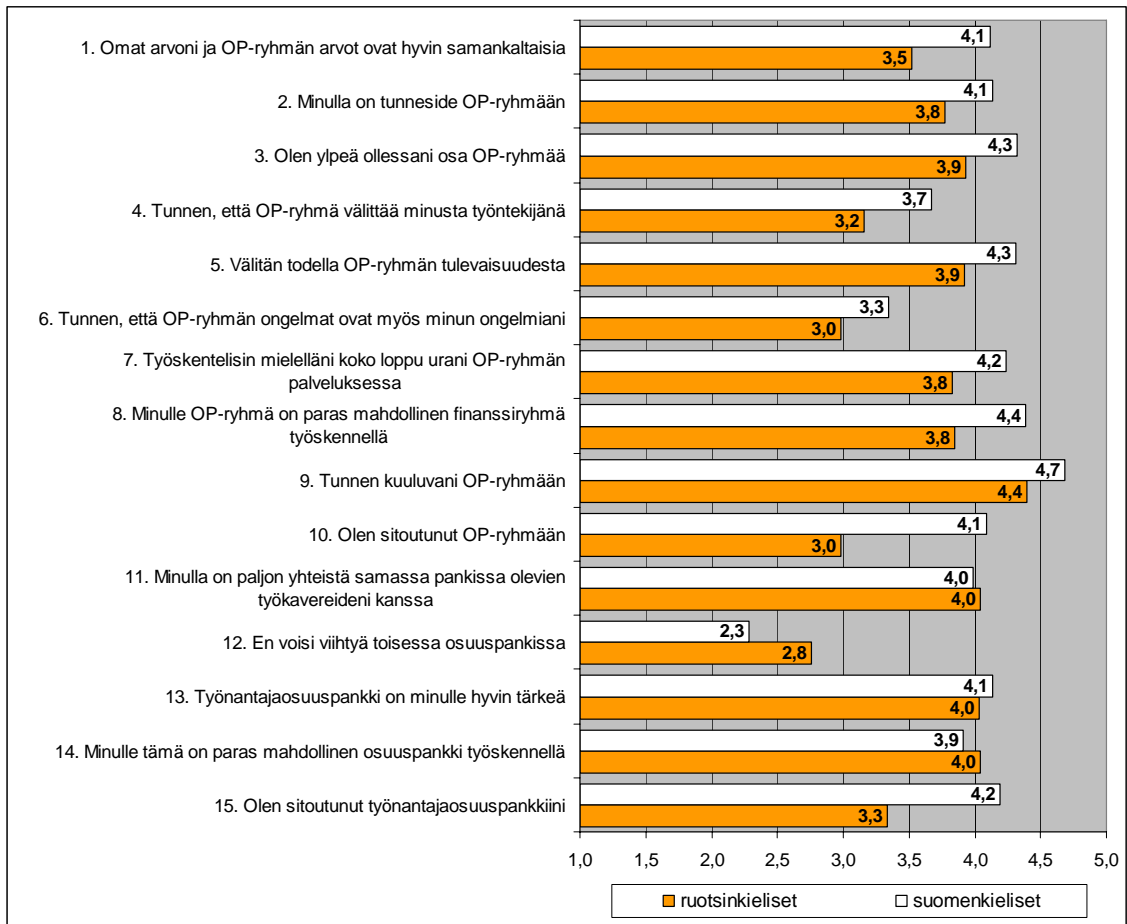
Tässä tutkimuksessa olen mitannut sitoutumista 15 väitteen avulla. Kymmenen ensimmäistä väitettä mittaa OP-ryhmään sitoutumista ja viisi viimeistä väitettä omaan osuuspankkiin sitoutumista. Mittaan OP-ryhmään sitoutumista useammalla väitteellä, koska organisaatioon sitoutuminen on tutkimukseni kannalta oleellisempaa. Väitteet on muodostettu soveltaen aikaisempien tutkijoiden kehittämiä sitoutumisen mittareita. Olen käyttänyt apuna Mowdayn ym. (1982: 221) kehittämää *Organizational Commitment Questionnairea* (OCQ) Allenin ja Meyerin (1997: 118) kehittämää *Affective Commitment Scale Items* -väitteitä. Tiedustelin henkilöstön käsitystä sitoutumisestaan myös väitteen: ”Olen sitoutunut OP-ryhmään/osuuspankkiin” avulla.

Vastaajat saivat ilmoittaa viisiportaisen asteikon avulla, olivatko he samaa vai eri mieltä väitteiden kanssa (ks. liite 1, kysymys 17). Pääosin positiivisin vastaus oli asteikon suurin luku, mutta kolmessa väitteessä (väitteet 2, 9, 12) positiivisin vastaus sai pienimmän

arvon. Tämä on muutettu analyysivaiheessa siten, että positiivisin vastaus saa näissäkin väitteissä suurimman arvon (5).

Molemmille kieliryhmille on laskettu keskiarvo sitoutumista mittaaville väitteille. Tässä tutkimuksessa yksi tarkoittaa heikkoa sitoutumista ja viisi vahvaa sitoutumista. Kun väitteitä tarkastellaan yksitellen, sekä ruotsinkielisten että suomenkielisten vastauksista vain yksi viidestätoista oli keskiarvoltaan alle kolme. Tämän perusteella voidaan sanoa, että henkilöstö on suureksi osaksi sitoutunut OP-ryhmään sekä omaan työyksikköönsä. Positiivisimman keskiarvon sekä ruotsinkielisiltä että suomenkielisiltä vastaajilta sai väite yhdeksän: ”Tunnen kuuluvani OP-ryhmään”. Kieliryhmien keskiarvot kaikkien sitoutumista mittaavien väitteiden osalta on nähtävissä kuviossa 9. Liitteessä 4 on nähtävissä molempien kieliryhmien osalta, kuinka monen vastaajan vastauksista keskiarvot ovat muodostuneet.

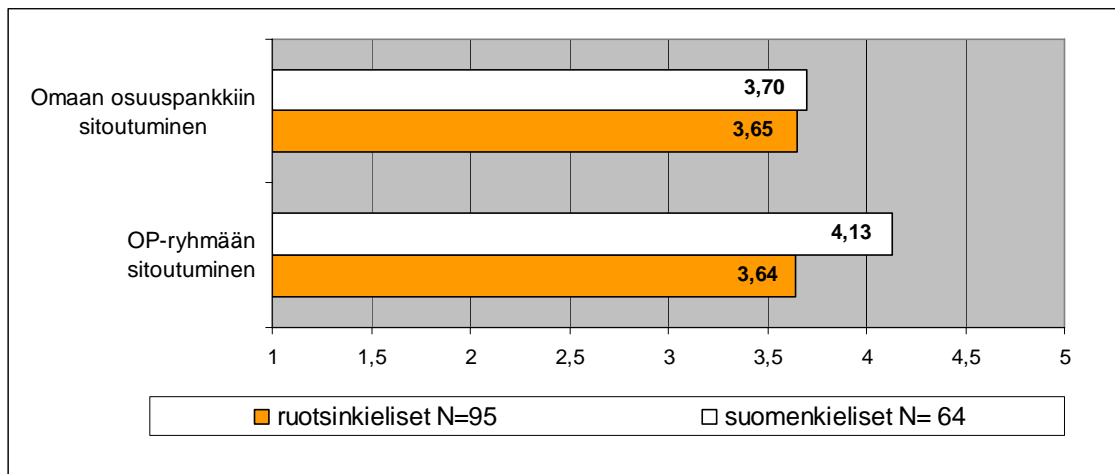
Kuten kuviosta 9 on nähtävissä väitteen 12 keskiarvo, joka mittaa omaan pankkiin sitoutumista, jää huomattavasti alhaisemmaksi kuin muut omaan pankkiin sitoutumista mittaavat väitteet. Koska useat vastaajat ovat ilmoittaneet, että he voisivat työskennellä myös muissa osuuspankeissa, väitteen alhainen keskiarvo kuvastaa pikemminkin OP-ryhmään sitoutumista kuin sitä, että omaan yksikköön ei oltaisi vahvasti sitoutuneita.



**Kuvio 9.** Kieliryhmien keskiarvot sitoutumista mittaavien väitteiden osalta.

Kuvion 9 mukaan sekä suomenkieliset että ruotsinkieliset vastaajat ovat siis sitoutuneet sekä OP-ryhmään että omaan osuuspankkiinsa. Kun sitoutuminen yritykseen on vahvaa, voidaan olettaa, että henkilöstön hankkiessa uusia tehtäviä ja haasteita omalla urallaan, osaaminen pysyy silti OP-ryhmän sisällä. Vertailen seuraavaksi, miten kieliryhmien sitoutuneisuus eroaa OP-ryhmän ja oman osuuspankin osalta.

Molemmille kieliryhmille on laskettu sitoutumisaste OP-ryhmään sitoutumisesta sekä omaan osuuspankkiin sitoutumisesta. Tämä sitoutumisaste muodostuu OP-ryhmän kohdalla kieliryhmän jäsenten ensimmäisen kymmenen väitteen keskiarvoista ja oman osuuspankin kohdalla viiden viimeisen väitteen keskiarvoista. Kuviossa 10 on nähtävissä nämä sitoutumisasteet kieliryhmittäin.



**Kuvio 10.** Kieliryhmien sitoutuminen omaan osuuspankkiin ja OP-ryhmään.

Kuviosta 10 on nähtävissä, että ruotsinkielisten sitoutuneisuudessa OP-ryhmään sekä omaan Osuuspankkiinsa on vain hyvin pieni ero. Sitoutumisaste omaan osuuspankkiin on 3,65 ja OP-ryhmään 3,64. Ruotsinkieliset ovat siis vain hieman sitoutuneempia omaan osuuspankkiinsa kuin OP-ryhmään. Suomenkieliset taas ovat sitoutuneet selvästi vahvemmin koko OP-ryhmään kuin omaan yksikköönsä. Sitoutumisaste OP-ryhmään on 4,13 ja omaan osuuspankkiin 3,70.

Sitoutumisaste omaan osuuspankkiin on kutakuinkin sama molemmilla kieliryhmillä, mutta ruotsinkielisten ja suomenkielisten välillä on nähtävissä selkeä ero OP-ryhmään sitoutumisessa. Suomenkielisten sitoutumisaste on 4,13 ja ruotsinkielisten 3,64.

Ei ole kuitenkaan aiheellista olettaa, että äidinkieli selittäisi sitoutumista, vaan on odotettavaa, että sitoutumiseen vaikuttaa muu kieleen yhteydessä oleva muuttuja, kuten viestintä. Erot sitoutumisen vahvuudessa saattavat selittyä myös suomenruotsalaisten vahvalla omalla identiteetillä ja kulttuurilla, jota OP-ryhmä ei heille edusta (ks. Ståhlberg 1995: 71–74). Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin sitoutumisen ja viestintätyytyväisyyden välistä yhteyttä.

#### 4.5 Viestintätyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden välinen yhteys

Ruotsinkieliset ovat pääosin tyytymättömämpiä sisäiseen viestintään kuin suomenkieliset sekä myös heikommin sitoutuneita OP-ryhmään kuin suomenkieliset. Tämän perusteella voisi olettaa, että viestinnän ja sitoutumisen välillä olisi yhteys. Tässä luvussa tarkastellaan viestintätyytyväisyyden yhteyttä sitoutumiseen kaikkien vastaajien osalta sekä erikseen kunkin kieliryhmän kohdalla.

Viestintätyytyväisyyden luokat on muodostettu viestintävajeiden mediaanin avulla. Henkilöt, joiden viestintävajeiden keskiarvo on -0,70 ja 0,70 välillä, ovat vahvemmin sitoutuneita, ja he, joiden viestintätyytyväisyys on edellisen alueen ulkopuolella, ovat heikommin tyytyväisiä. Sitoutumisen luokat on muodostettu sitoutumisasteen mediaanin avulla. Henkilöt, joiden sitoutumisaste on 0–3,90 ovat heikommin sitoutuneita, kun taas vahvemmin sitoutuneita ovat he, joiden sitoutumisaste on 3,91–5. Taulukossa 14 kaikki vastaajat on luokiteltu neljään eri ryhmään, sitoutumisen sekä viestintätyytyväisyyden vahvuuden mukaan.

**Taulukko 14.** Kaikkien vastaajien viestintätyytyväisyys ja sitoutuminen ryhmiteltynä.

	<b>Heikommin tyytyväinen</b>	<b>Vahvemmin tyytyväinen</b>	
<b>Heikommin sitoutunut</b>	29,5	23,1	52,6
<b>Vahvemmin sitoutunut</b>	20,5	26,9	47,4
Yht.	50	50	100 %

Taulukon 14 mukaan heikommin tyytyväisten ja heikommin sitoutuneiden ryhmässä on noin kolmasosa vastaajista. Seuraavaksi eniten vastaajia on ryhmässä vahvemmin tyytyväinen ja vahvemmin sitoutunut. Taulukoissa 15 ja 16 tarkastellaan molempien kieliryhmien sijoittumista näihin ryhmiin.

**Taulukko 15.** Ruotsinkielisten viestintätyytyväisyys ja sitoutuminen ryhmiteltynä.

	<b>Heikommin tyytyväinen</b>	<b>Vahvemmin tyytyväinen</b>	
<b>Heikommin sitoutunut</b>	36,7	25,6	62,2
<b>Vahvemmin sitoutunut</b>	16,7	21,1	37,8
Yht.	53,3	46,7	100 %

Taulukosta 15 on nähtävissä, että suurin osa (36,7 %) ruotsinkielisistä kuuluu ryhmään heikommin tyytyväinen ja heikommin sitoutunut. Koska ruotsinkielisiä vastaajia on enemmän kuin suomenkielisiä, tällä on selvä vaikutus myös taulukossa 14 esiteltyyn kaikkien vastaajien luokitteluun. Seuraavaksi eniten ruotsinkielisistä vastaajista sijoittuu ryhmään vahvemmin tyytyväinen ja heikommin sitoutunut (25,6 %). Taulukossa 16 on nähtävissä suomenkielisten jakautuminen ryhmiin viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen vahvuuden mukaan.

**Taulukko 16.** Suomenkielisten viestintätyytyväisyys ja sitoutuminen ryhmiteltynä.

	<b>Heikommin tyytyväinen</b>	<b>Vahvemmin tyytyväinen</b>	
<b>Heikommin sitoutunut</b>	19,7	19,7	39,4
<b>Vahvemmin sitoutunut</b>	25,8	34,8	60,6
Yht.	45,5	54,5	100 %

Suurin osa suomenkielisistä vastaajista kuuluu ryhmään vahvemmin tyytyväinen ja vahvemmin sitoutunut. Tällä on myös vaikutus kaikkien vastaajien ryhmiin jakautumisessa. Toiseksi eniten suomenkielisiä sijoittuu ryhmään heikommin tyytyväinen ja vahvemmin sitoutunut.



Viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen tilastollisen riippuvuuden selvittämiseksi taulukoille 14, 15 ja 16 on laskettu Khiin neliö -arvo. Khiin neliö -arvolla tutkitaan muuttujien välistä tilastollista riippuvuutta (ks. esim. Metsämuuronen 2000: 31). Arvot ovat nähtävissä taulukossa 17.

**Taulukko 17.** Khiin neliö -arvot.

	<b>Khiin neliö - arvo</b>	<b>Kriittinen raja-arvo</b>
<b>Kaikki vastaajat</b>	2,57	3,84
<b>Ruotsinkieliset</b>	1,86	3,84
<b>Suomenkieliset</b>	0,36	3,84

Khiin neliö -arvon merkittävyyden tarkistamiseksi sitä verrataan kriittiseen raja-arvoon, joka määritetään vapausasteen avulla. Vapausaste muodostetaan ryhmien lukumäärän mukaan. Koska tässä tutkimuksessa kukin muuttuja on jaettu kahteen ryhmään, vapausaste on yksi (ks. Metsämuuronen 2000: 33). Vapausasteella yksi kriittinen raja-arvo on 3,84 ja koska mikään ryhmä ei ylitä vertailuluvun arvoa, OP-ryhmässä ei ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä. Kaikki vastaajat -ryhmän osalta riippuvuus on kyllä vahvinta, muttei sekään tilastollisesti merkitsevää. Ruotsinkielisten heikomman sitoutumisen taustalla vaikuttaa siis todennäköisesti muita muuttujia kuin heikko viestintätyytyväisyys.

#### 4.6 Yhteenveto

Olen tarkastellut ruotsinkielisen ja suomenkielisen henkilöstön välisiä eroja sisäisen viestinnän käyttötottumusten, viestintätyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden osalta. Lisäksi olen tarkastellut henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja organisaation sitoutumisen välistä yhteyttä. Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset lyhyesti.

Äidinkieleltään suomenkielisillä ja ruotsinkielisillä on useita huomattavia eroja sisäisen viestinnän käyttötottumuksissa. Suurin osa suomenkielisestä henkilöstöstä lukee Verkkolehteä päivittäin ja tämä on heille käytetyin ja arvostetuin tapa saada tietoa OP-ryhmästä. Verkkolehdestä henkilöstö saa ajankohtaista tietoa, ja se on helposti luettavissa intranetissä.

Ruotsinkieliset lukevat Verkkolehteä selvästi harvemmin kuin suomenkieliset ja tämä johtunee siitä, että julkaisu on suomenkielinen. On myös huomattavissa, että ruotsinkielisillä ja erityisesti heikosti suomea osaavilla ei ole samalla tavalla vakiintuneita tapoja hankkia tietoa OP-ryhmästä kuin suomenkielisillä ja vahvasti suomea osaavilla ruotsinkielisillä. Koska viestintä on pääosin suomeksi ja sähköisen henkilöstölehden kautta tietoa on saatavilla ainoastaan suomeksi, ruotsinkielisille ei ole yhtä selvää kuin suomenkielisille, mistä he saavat tietoa parhaiten.

Organisaatiota koskevat aiheet järjestettiin myös kiinnostavuusjärjestykseen, mutta tämä järjestys saattaa myös osaltaan kuvastaa sitä, miten helposti tietoa on saatavilla tietystä aiheesta tai miten tärkeänä henkilöstöryhmät aihetta pitävät. Molempia kieliryhmiä kiinnostaa erityisesti tieto tuotteista ja palveluista. Eniten tietoa tästä aiheesta haetaan intranetistä. Intranet kokonaisuudessaan on tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön kannalta paras kanava saada tietoa.

Painettuja henkilöstölehtiä luetaan pääosin selaillen ja suureksi osin. Ruotsinkieliset lukevat omaa henkilöstölehteään hieman kokonaisvaltaisemmin kuin suomenkieliset. Tämä saattaa johtua siitä, että se on ainut heidän omalla kielellään oleva tietolähde, kun taas suomenkielisille on tarjolla useita vaihtoehtoisia kanavia.

Ruotsinkielisistä noin 20 prosentilla on heikot tai olemattomat taidot suomenkielessä eli suurin osa ruotsinkielisistä osaa suomea, ja he myös pystyvät seuraamaan ja seuraavatkin suomenkielisiä kanavia. Silti se, että organisaation viestintä on pääosin suomeksi, vaikuttaa ruotsinkielisen henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumuksiin.

Myös viestintätyytyväisyydessä on havaittavissa eroja kieliryhmien välillä. Ruotsinkieliset ovat tyytymättömämpiä sisäisen viestinnän pääkanaviin, ja erityisen selvästi tämä näkyy Verkkolehden osalta. Myös ruotsinkielisten suomenkielen taidon vaikutus viestintätyytyväisyyteen on todettavissa. Ruotsinkieliset, jotka osaavat suomea heikosti, ovat tyytymättömämpiä viestintään, kuin vahvasti suomea osaavat. Ruotsinkielisten viestintätyytyväisyyteen voitaisiin siis vaikuttaa muun muassa tarjoamalla enemmän tietoa ruotsiksi, erityisesti intranetissä. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön viestintätyytyväisyydellä on myös vaikutusta sisäisen viestinnän käyttötottumuksiin siten, että he, jotka eivät ole tyytyväisiä heille kohdennettuun julkaisuun, myös lukevat tätä julkaisua passiivisemmin.

Suuri osa OP-ryhmän henkilöstöstä on sitoutunutta sekä OP-ryhmään että omaan osuuspankkiinsa. Henkilöstön sitoutuminen on yrityksen kannalta usein positiivista, koska tällöin henkilöstön osaaminen pysyy yrityksen sisällä ja muun muassa uusien työntekijöiden rekrytointi- ja koulutuskustannuksissa voidaan säästää. Suomenkielisen ja ruotsinkielisen henkilöstön välillä ei ole eroa sitoutumisessa omaan osuuspankkiinsa, mutta OP-ryhmän osalta suomenkieliset ovat selvästi vahvemmin sitoutuneita kuin ruotsinkieliset.

Ruotsinkieliset ovat tyytymättömämpiä viestintään ja heikommin sitoutuneita OP-ryhmään kuin suomenkieliset. Silti viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä ei ole havaittavissa tilastollisesti merkitsevää yhteyttä, joten sitoutumiseen ei välttämättä voida vaikuttaa viestinnän keinoin. Ruotsinkielisten heikomman sitoutumisen taustalla vaikuttaa siis muita muuttujia, ja vaihtoehtona voidaan nähdä muun muassa suomenruotsalaisten vahva oma identiteetti ja kulttuuri, jota OP-ryhmä ei kokonaisuudessaan edusta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen tarkastellut, miten ruotsinkielinen henkilöstö kokee suomenkielisen organisaation sisäisen viestinnän ja vaikuttaako se heidän sitoutumiseensa organisaatioon. Tutkin tätä vertailemalla ruotsinkielisen ja suomenkielisen henkilöstön vastauksia sisäisen viestinnän, viestintätäytyväisyyden ja sitoutumisen osalta. Lopuksi tarkastelin viestintätäytyväisyyden ja sitoutumisen välistä tilastollista riippuvuutta.

Kun viestintä on pääosin suomeksi, tiedon hankinta on vaikeampaa ruotsinkielisille ja tämä vaikuttaa kieliryhmän sisäisen viestinnän käyttötottumuksiin. Ruotsinkielisen henkilöstön tiedonhankintatavat organisaatiostaan eivät ole yhtä vakiintuneita kuin suomenkielisillä. Ruotsinkieliset myös käyttävät suomenkielisiä kanavia harvemmin kuin suomenkieliset. Nämä seikat on huomattavissa erityisesti heikosti suomea osaavien ruotsinkielisten osalta. Suomenkieliset hakevat tietoa ensisijaisesti organisaation sähköisistä kanavista ja erityisesti organisaation verkkolehdestä. Myös ruotsinkieliset hakevat tietoa sähköisistä kanavista, mutta he hakevat tietoa selvästi enemmän myös muista kanavista, kuten työtovereiltaan sekä esimiehiltään. Ruotsinkieliset kuitenkin haluaisivat käyttää enemmän sähköisiä kanavia, jos tietoa olisi tarjolla myös ruotsiksi.

Koska ruotsia puhutaan Suomessa selvästi vähemmän kuin suomea, ruotsinkieliset ovat usein sopeutuneet elämään sekä omassa kulttuurissaan että suomenkielisen valtaväestön kulttuurissa (Folktinget 2003: 14). Suomessa ja täten myös tutkimuksen kohdeyrityksessä monet ruotsinkieliset osaavat suomea hyvin, ja tämän vuoksi he pystyvät myös seuraamaan suomenkielistä viestintää. On huomioitava, että tässä tutkimuksessa olen tutkinut vain sitä, miten sisäisen viestinnän kanavia käytetään. Kanavien käyttö vaikuttaa luonnollisesti myös siihen, miten paljon tietoa organisaatiosta sen jäsenet saavat. Lisätutkimusta voisi kuitenkin tehdä siitä, saavatko ruotsinkieliset kaiken oleellisen tiedon, vaikka kanavien käyttö onkin vähäisempää kuin suomenkielisillä.

Tutkimuksessani kävi ilmi, että intranet on henkilöstölle tärkein sisäisen viestinnän kanava. Intranet on kuitenkin sellainen kanava, että vastuu tiedon hankkimisesta on yksi-

loilla. Tällöin, jos intranetin kieli on henkilöstölle väärä tai tieto on vaikeasti löydettävissä, viestien perillemeno saattaa epäonnistua.

Viestintätyytyväisyyden osalta tarkastelin tyytyväisyyttä sisäisen viestinnän pääkanaviin ja niissä käsiteltäviin aiheisiin. Tutkimukseni mukaan ruotsinkieliset ovat tyytymättömämpiä sisäisen viestinnän kanaviin ja niissä esitettäviin aiheisiin kuin suomenkieliset. Koska erot kieliryhmien välillä olivat selkeät, voidaan olettaa, että ne johtuvat siitä, että sisäinen viestintä on pääosin suomeksi. Tätä käsitystä vahvistaa myös se, että heikosti suomea osaavat ruotsinkieliset ovat vahvimmin tyytymättömiä organisaation viestintään.

Viestintätyytyväisyys ja sisäisen viestinnän kanavien lukuaktiivisuus ovat tämän tutkimuksen mukaan yhteydessä toisiinsa siten, että tyytymättömyys julkaisuun, jonka tulisi tarjota tietoa henkilölle, saattaa johtaa siihen, että henkilö ei lue kyseistä julkaisua. Tyytyväisyys viestintään vaikuttaa siis siihen, miten aktiivista sisäisen viestinnän kanavien käyttö on.

Viestintätyytyväisyys viestintävajeilla mitattaessa mittaa myös osaltaan sitä, mitä asioita henkilöstö pitää tärkeinä. Joensuun (2006: 70) mukaan viestintätyytyväisyys tarkoittaa pikemminkin välinpitämättömyyttä yhteisiä asioita kohtaan kuin todellista tyytyväisyyden tunnetta. Tämä tutkimus ei tue tätä väitettä, koska ei voida olettaa, että suomenkielisten suurempi tyytyväisyys johtuu siitä, että he olisivat välinpitämättömämpiä yhteisiä asioita kohtaan kuin ruotsinkieliset.

Organisaation sisäisellä pienjoukkoviestinnällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan myös henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen, koska viestinnän avulla organisaatio voi tuoda esille organisaatiokulttuuriaan, johon affektiivinen sitoutuminen perustuu. Tässä tutkimuksessa tarkastelin eroja kieliryhmien välillä myös organisaatioon ja yksikköön sitoutumisessa. Lähtökohtana on se, että vaikka kulttuuria tuodaan esille suureksi osin organisaation pienjoukkoviestinnän avulla, organisaatiokulttuuri lähtee organisaation jäsenistä ja sen täytyy olla työntekijöiden hyväksymä.

Molemmat kieliryhmät ovat suurimmaksi osaksi sitoutuneet sekä omaan työyksikköön että koko organisaatioon. Kun henkilöstö sitoutuu OP-ryhmään, se on etu, koska silloin on todennäköistä, että henkilöiden etsiessä uusia työtehtäviä, he saattavat mieluusti tehdä sen organisaation sisällä ja näin osaaminen ei poistu organisaatiosta. Kun työllisyystilanne paranee ja työvoiman liikkuvuus kasvaa, yrityksille tulee tärkeäksi löytää keinoja pitää henkilöstö omassa palveluksessaan.

Vaikka olen tässä tutkimuksessa keskittynyt lähinnä organisaatioon sitoutumiseen, OP-ryhmän toiminnan kannalta on kuitenkin oleellista se, että työntekijät ovat sitoutuneet omaan työyksikköönsä, kuten tämän tutkimuksen mukaan asia on. Osuuspankit ovat itsenäisiä yksiköitä, ja kun henkilöstö on sitoutunut juuri omaan pankkiinsa se saattaa vaikuttaa positiivisesti pankin toimintaan ja jopa tulokseen. Postmesin ja muiden (2001: 229) mukaan viestinnän muodoista vuorovaikutus työtoverien ja esimiesten kanssa vaikuttaa positiivisesti omaan työyksikköön sitoutumiseen. Omaan työyksikköön sitoutumista ja sitä, miten viestintä siihen vaikuttaa, tulisi tutkia tarkemmin.

Tässä tutkimuksessa kieliryhmien välillä oli havaittavissa selkeä ero organisaatioon sitoutumisen osalta, mutta eroa ei ollut havaittavissa omaan työyksikköön sitoutumisen kannalta. Mittasin tässä tutkimuksessa omaan työyksikköön sitoutumista ainoastaan viiden väitteen avulla. Jotta saataisiin tarkempaa tietoa myös sitoutumisen tästä osa-alueesta, tulisi mittaria vastaisuudessa laajentaa ja väite numero 12 (ks. liite 1, kysymys 17) poistaa.

Tarkastelin myös viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen välistä yhteyttä, mutta tässä tutkimuksessa ei löydetty tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta näiden muuttujien välillä. Ruotsinkielisten heikompi sitoutuneisuus OP-ryhmään, johtuu siis muista tekijöistä kuin organisaation sisäisestä viestinnästä.

Organisaation kulttuuri on muodostunut suomenkielisen valtakulttuurin sisällä ja suomenruotsalaiset ovat vähemmistöryhmä sekä OP-ryhmässä että Suomessa. Suomenruotsalaiset eivät siis välttämättä koe organisaation kulttuuria samalla tavalla omakseen kuin suomenkieliset. Erot organisaatioon sitoutumisessa saattavat siis johtua

siitä, että OP-ryhmän organisaatiokulttuuri edustaa enemmän suomenkielisten kuin suomenruotsalaisten kulttuuria.

Joensuun (2006) mukaan nykyään työntekijät olisivat enemmän laskelmoivasti sitoutuneita kuin affektiivisesti sitoutuneita. Sitoutumisen kannalta jatkotutkimusta voisi siis tehdä selvittämällä laajemmin, minkälaiset tekijät nykyisessä toimintaympäristössä motivoivat henkilöstöä sitoutumaan organisaatioonsa. Tutkimusta voisi siis tehdä esimerkiksi siitä, motivoiko organisaatiokulttuuri työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon vai onko esimerkiksi palkalla tai muilla työsuhte-etuilla vahvempi vaikutus.

Tässä tutkielmassa tarkastelin henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumuksia, viestintäytyytyvää ja sitoutumista ainoastaan vastaajien äidinkielen pohjalta. Laajemmassa tutkimuksessa olen tutkinut myös muiden taustamuuttujien, kuten iän, työskentelyvuosien ja työtehtävien vaikutusta näihin seikkoihin. Tässä tutkielmassa esitelty erot kieliryhmien välillä eivät johdu kieliryhmien välisistä eroista muiden kyselylomakkeessa huomioitujen taustamuuttujien osalta (ks. liite 1, kysymykset 3–5).

OP-ryhmä on mielenkiintoinen organisaatio toteuttaa tutkimus, koska se koostuu itsenäisistä yksiköistä. Tutkimuksen voisi kuitenkin toteuttaa myös rakenteeltaan yhtenäisemmässä yrityksessä, joka ei koostuisi itsenäisistä yksiköistä vaan yhden yrityksen toimipisteistä suomenkielisillä ja ruotsinkielisillä seuduilla.

Tässä tutkimuksessa tutkin ruotsinkielisen henkilöstön sisäisen viestinnän käyttötottumuksia, viestintäytyytyvää ja sitoutuneisuutta suuren vastaajajoukon avulla. Käytin tiedon keräämiseen kyselylomaketta ja tämän menetelmän ongelmaksi osoittautui vastaajien motivoimisen vaikeus. Kun lomakkeita täytettiin ympäri Suomea, minulla ei ollut tutkijana mahdollisuutta olla jokaisessa lomakkeen täyttötilanteissa mukana, ja uskon että tämä osaltaan vähensi vastaajien määrää. Ruotsinkieliset osallistui- vat tutkimukseen hieman suomenkielistä vertailuryhmää aktiivisemmin, mutta erityisesti heikosti suomea osaavien ruotsinkielisten ryhmä jäi tutkimuksessa silti melko pieneksi. Tällä saattaa olla vaikutusta tuloksiin, joissa tarkastellaan heikosti suomea

osaavien ruotsinkielisten vastauksia. Toisaalta myös todellisuudessa heikosti suomea osaavien ruotsinkielisten ryhmä on melko pieni (noin 20 % suomenruotsalaisista). Vastaavaa tutkimusta voisi tehdä myös käyttäen muita tutkimusmenetelmiä, esimerkiksi haastattelujen avulla voisi tiedustella tarkemmin ruotsinkielisten suoria mielipiteitä siitä, että viestintä on pääosin suomeksi.

Kun organisaatio koostuu monesta osakulttuurista, se paitsi vaikeuttaa viestintää, tekee myös vaikeammaksi saada koko henkilöstö tuntemaan itsensä yhtenäiseksi ryhmäksi. Tämä tutkimus osoittaa sen, että tutkittaessa organisaatioiden viestintää, on tärkeää ottaa huomioon organisaation eri osakulttuurit. Vaikka isoissa suomalaisissa organisaatioissa ruotsinkielisten osuus henkilöstöstä on suhteellisen pieni, viestinnän kannalta on tärkeää huomioida myös heidän näkemyksensä, koska viestinnän onnistuminen on niin vahvasti riippuvainen yhteisestä kielestä.



## LÄHTEET

- Allen, Natalie J. & John P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1–18.
- Aula, Pekka (2000). Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa: *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*, 27–49. Toim. Pekka Aula & Salli Hakala. Helsinki: Lokikirjat.
- Becker, Thomas E. & Robert S. Billings (1993). Profiles of Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*. 14:2 177–190.
- Bottazzo, Violetta (2005). Intranet: A medium of internal communication and training. *Information Services & Use*. 25, 77–85.
- Charles, Mirjaliisa & Leena Louhiala-Salminen (2007). Vems språk talas, vilken är verksamhetskulturen? Intern kommunikation och språkval i finsk-svenska fusionerade företag. Teoksessa: *Svenskt i Finland – Finskt i sverige IV. Ordens makt och maktens ord*, 416–447. Toim. Olli Kangas & Helena Kangasharju. Helsinki: Svenska litteratursällskapet i Finland.
- Cheney, George (1983). The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*. 69, 143–158.
- Clampitt, Phillip G. & Cal W. Downs (2004). Downs-Hazen Communication Satisfaction Questionnaire. Teoksessa : *Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits*, 139–157. Toim. Downs, Cal W. & Allyson D. Adrian. New York: The Guilford Press.
- Downs, Cal W. & Michael D. Hazen (1977). A Factor Analytic Study of Organizational Satisfaction. *The Journal of Business Communication*. 14:3, 63–73.
- Downs, Cal W. & Allyson D. Adrian (2004). *Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.
- Eisenberg, Eric M. & H.L. Goodall Jr. (2004). *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*. Fourth edition. Boston: Bedford / St. Martin's.
- Finnäs, Fjalar (2004). *Finlandssvenskarna 2002. En statistisk rapport*. Helsinki: Folktinget.
- Folktinget (2003). *Svenskt i Finland*. Ekenäs: Ekenäs Tryckeri.
- Goldhaber, G.M. (1981). *Organisaatioviestintä*. Espoo: Weilin+Göös.

- Gray, Judy & Heather Laidlaw (2004). Improving the measurement of Communication Satisfaction. *Management Communication Quaterly*. 17:3, 425–448.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hofstede, Geert (1991). *Cultures and organizations. Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Joensuu, Sanna (2006). *Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juholin, Elisa (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, Elisa (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Jämtelid, Kristina (2002). *Texter och skrivande i en internationaliserad affarsvärld*. Acta Universitatis Stockholmiensis. Stockholm studies in Scandinavian Philology. New Series 27. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Kalla, Hanna (2006). *Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-280. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Kielilaki 6.6.2003/423.
- Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yrityksryhmissä 30.3.2007/335.
- Lehmuskallio, Sari (2006). The Uses, Roles, and Contents of Intranets in Multinational Companies in Finland. *Journal of Business and Technical Communication*. 20:3, 288–324.
- Lehtonen, Jaakko (2000). Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa: *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*, 187–210. Toim. Pekka Aula & Salli Hakala. Helsinki: Lokikirjat.
- Lieberman, Devorah A. & Ellene Gurtov (1994). Co-Cultural Communication Within the organization. Teoksessa: *Communication in multinational organizations*, 141–152. Toim. Richard L. Wiseman & Robert Shuter. Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Metsämuuronen, Jari (2000). *Tilastollisen kuvauksen perusteet*. Metodologia – sarja 2. Helsinki: International Methelp Ky.

- Meyer, John P. & Natalie J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Mowday, Richard T, Lyman W. Porter & Richard Steers (1982). *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nijhof, Wim J, Margit J. de Jong & Gijs Beukhof (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*. 22:6 243–248.
- Osuuspankki (2007). Henkilöstö. Lainattu 22.11.2007.  
<https://www.op.fi/op?cid=150617252&srcpl=3>
- Osuuspankki (2007). OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti. Lainattu 22.11.2007.  
<https://www.op.fi/op?cid=150608410&srcpl=3>
- Osuuspankki (2007). OP-Pohjola-ryhmän historia - keskeiset tapahtumat. Lainattu 22.11.2007. <https://www.op.fi/op?cid=150115770&srcpl=3>
- Park, Sung Min & Hal G. Rainey (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment. Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*. 27:3, 197–226.
- Postmes, Tom, Martin Tanis & Boudewijn de Wit (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*. 4:3, 227–246.
- Putti, Joseph M., Samuel Aryee, Joseph Phua (1990). Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organizational Studies*. 15:1, 44–52.
- Reichers, Arnon E. (1985). A review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10:3, 465–476.
- Schein, Edgar H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, Edgar H (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Strömman, Solveig (1994). *Tiden har sin gång. Ett företags interna tvåspråkighet 1981 och 1991*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia No 180. Språkvetenskap 24. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Ståhlberg, Krister (1995). Den finlandssvenska identitetens variationer. Teoksessa: *Finlandssvensk identitet och kultur*. Meddelanden från Ekonomiska-Statsvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi, 25–76. Toim. Krister Ståhlberg.
- Tukiainen, Tuuli (1999). *Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi*. Saarijärvi: Gummerus.
- Varona, Federico (1996). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*. 33:2, 111–140.
- Varona, Federico (2002). Conceptualization and Management of Communication Satisfaction in Three Quatemalan Organizations. *American Communication Journal*. 5: 3.
- Åberg, Leif (1986). *Information Seeking Structures in Work Organizations. Structural Parameters, measurement Techniques and Empirical Result for Eighteen Finnish Work Organizations*. Helsinki: University of Helsinki.
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Wiio, Osmo (1978). *Contingencies of Organizational Communication. Studies in Organization and Organizational Communication*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-30. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.

## Liite 1. Kyselylomake

Hyvä Osuuspankkilainen,

Tällä tutkimuksella selvitämme kokemuksianne ja mielipiteitänne **OP-ryhmätasolla** tapahtuvasta tiedon kulusta. Tutkimus kattaa tärkeimmät ryhmätasolla käytettävät sisäisen viestinnän kanavat. Oman osuuspankkisi sisäinen viestintä ja työtehtäviin liittyvä tiedonsaanti jää siis tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa huomioidaan myös vastaajan äidinkieli. Valitse mielellään lomake, joka on omalla äidinkielelläsi.

Kyselylomakkeen täyttämiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia. Vastauksesi käsitellään täysin luottamuksellisesti. Yhteenveto tuloksista annetaan myös omaan pankkiinne.

Kiitämme vaivannäöstäsi!

Terveisin

Seija Vennervirta                      Marika Marttunen  
Viestintäyksikön päällikkö, OPK      Tutkija, Vaasan yliopisto

### Taustatiedot

1. Sukupuolesi – Ympyröi sopivin kirjain
  - a. Nainen
  - b. Mies
  
2. Kuinka suuressa konttorissa työskentelet? – Ympyröi sopiva kirjain  
Henkilöstömäärä:
  - a. 1–3
  - b. 4–10
  - c. 11–20
  - d. 21–
  
3. Syntymävuotesi? 19\_\_\_\_
  
4. Kauanko olet ollut OP-ryhmän palveluksessa? \_\_\_\_\_ vuotta
  
5. Työtehtäväsi: \_\_\_\_\_
  
6. Äidinkieleni – Ympyröi sopivin kirjain
  - a. suomenkielinen
  - b. ruotsinkielinen
  - c. muu äidinkieli: \_\_\_\_\_
  
7. Miten hyvin hallitset **tällä hetkellä** toisen kotimaisen kielen? (suomenkielisille ruotsi, ruotsinkielisille suomi)  
Arvostelee itsesi kouluarvosanalla seuraavissa kohdissa.  
(4= välttävä – 10 =erinomainen)

Suullinen kielitaito: \_\_\_\_\_

Kirjoittaminen: \_\_\_\_\_

Lukeminen: \_\_\_\_\_

8. Kuinka usein **luet tai käytät** seuraavia tietolähteitä?  
Rastita kultakin riviltä yksi vaihtoehto.

Opinetin verkkolehdestä:	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	En koskaan
OP-ryhmän artikkelit/uutiset					
STT:n uutiset					
Oman Osuuspankkisi artikkelit/uutiset					

9. Mikä seuraavista vastaa parhaiten sinun lukutapojasi seuraavien lehtien osalta?  
Rastita kultakin riviltä yksi vaihtoehto.

Luen lehden:	Useamman kerran	Kerran kokonaan	Suureksi osin	Selaillen	En lue lainkaan
<b>Osuuspankkilainen:</b> Ammattilehti					
<b>Andelsbanknytt:</b> henkilöstö- ja asiakaslehti					
<b>OP-lehti:</b> asiakaslehti					

10. Mistä lähteistä saat eniten tietoa **OP-ryhmästä** ja sitä koskevista asioista?  
Numeroi paremmuusjärjestyksessä kolme lähdettä.  
(1= saan eniten tietoa, 2= toiseksi eniten, 3= kolmanneksi eniten)

Opinetin Verkkolehti

- ☐ OP-ryhmän artikkelit/uutiset  
☐ Oman osuuspankkisi artikkelit/uutiset  
☐ Muu Opinet  
☐ Osuuspankkilainen  
☐ Andelsbanknytt  
☐ OP-lehti  
☐ op.fi –osuuspankin verkkopalvelu  
☐ Lähin esimies  
☐ Työtoverit  
☐ Media (Tv, lehdet, radio)  
☐ Toimintakertomus

11. Mitä kautta **haluaisit mieluiten saada** tiedon OP-ryhmää koskevista aiheista?

---



---



---



---

12. Mitä pystyriiveillä mainituista lähteistä käytät, kun haluat tai tarvitset tietoa vaakariveillä mainituista OP-ryhmää koskettavista aiheista?

1= tärkein käyttämäsi lähde

2= toiseksi tärkein käyttämäsi lähde

Jos koet, että sinulla on vain yksi lähde, merkitse ainoastaan numero 1 käyttämäsi lähteen kohdalle.

Jos joku aihe ei kiinnosta sinua, jätä rivi tyhjäksi.

	Verkkolehti		Ajankohtaiset tiedotteet opinetissä	Osuuspankkilainen	Andelsbanknytt	OP-lehti	Lähin esimies	Työtoverit omassa osuuspankissasi	Työtoverit muissa osuuspankeissa	Toimintakertomus	op.fi -verkkopalvelu	Media (Tv, lehdet, radio)
	OP-ryhmän artikkelit/uutiset	Oman pankin palsta										
OP-ryhmän strategia ja tavoitteet												
Muutokset OP-ryhmässä												
OP-ryhmän tulos												
Tuotteet ja palvelut ja niihin liittyvät ohjeistukset												
Tuote- ja palvelu-uudistukset OP-ryhmässä												
Koulutus- ja kurssitoiminta OP-ryhmässä												
Muiden osuuspankkien toiminta												
Harrastus- ja virkistystoiminta OP-ryhmätasolla												
Pankkialan tulevaisuuden näkymät												
Pankkialan kilpailutilanne												
OP-Pohjola-yhdentyminen												
OP-ryhmän johdon haastattelut												

13. Käytätkö jotain muuta lähdettä, kun haluat tietää OP-ryhmässä tapahtuvista asioista?

---



---



---



---

14. Ympyröi kummankin kysymyksen alta parhaiten sopiva luku. Jokaiselta riviltä valitaan siis kaksi lukua. Halutessasi voit myös valita saman luvun molemmista taulukoista.

	Kuinka paljon mielestäsi <b>saat nyt</b> tietoa OP-ryhmästä näistä lähteistä?					Kuinka paljon <b>tarvitsisit ja haluaisit</b> saada tietoa OP-ryhmästä näistä lähteistä?				
	En lainkaan	Hyvin vähän			Hyvin paljon	En lainkaan	Hyvin vähän			Hyvin paljon
OP-ryhmän artikkelit/uutiset verkkolehdestä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osuuspankkilainen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Andelsbanknytt	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

15. Ympyröi kummankin kysymyksen alta parhaiten sopiva luku. Jokaiselta riviltä valitaan siis kaksi lukua. Halutessasi voit myös valita saman luvun molemmista taulukoista.

	Kuinka paljon mielestäsi <b>saat nyt</b> tietoa seuraavista OP-ryhmään liittyvistä aiheista?					Kuinka paljon <b>tarvitsisit ja haluaisit</b> saada tietoa seuraavista OP-ryhmään liittyvistä aiheista?				
	En lainkaan	Hyvin vähän			Hyvin paljon	En lainkaan	Hyvin vähän			Hyvin paljon
OP-ryhmän strategia ja tavoitteet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Muutokset OP-ryhmässä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OP-ryhmän tulos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tuotteet sekä palvelut ja niihin liittyvät ohjeistukset	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tuote- ja palvelu-uudistukset OP-ryhmässä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Koulutus- ja kurssitoiminta OP-ryhmässä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Muiden osuuspankkien toiminta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Harrastus- ja virkistystoiminta OP-ryhmätasolla	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pankkialan tulevaisuuden näkymät	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pankkialan kilpailutilanne	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OP-Pohjola-yhdentymisen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OP-ryhmän johdon haastattelut	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



16. Mitä parannusehdotuksia sinulla olisi tiedon kulkuun OP-ryhmätasolla?

---



---



---



---

17. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Ympyröi kultakin riviltä parhaiten sopiva vaihtoehto.

	Eri mieltä				Samaa mieltä
Omat arvoni ja OP-ryhmän arvot ovat hyvin samankaltaisia	1	2	3	4	5
Minulla ei ole tunnesidettä OP-ryhmään	1	2	3	4	5
Olen ylpeä ollessani osa OP-ryhmää	1	2	3	4	5
Tunnen, että OP-ryhmä välittää minusta työntekijänä	1	2	3	4	5
Välitän todella OP-ryhmän tulevaisuudesta	1	2	3	4	5
Tunnen, että OP-ryhmän ongelmat ovat myös minun ongelmiani	1	2	3	4	5
Työskentelisin mielelläni koko loppu urani OP-ryhmän palveluksessa	1	2	3	4	5
Minulle OP-ryhmä on paras mahdollinen finanssiryhmä työskennellä	1	2	3	4	5
En tunne kuuluvani OP-ryhmään	1	2	3	4	5
Olen sitoutunut OP-ryhmään	1	2	3	4	5
Minulla on paljon yhteistä samassa pankissa olevien työkavereideni kanssa	1	2	3	4	5
Voisin viihtyä myös toisessa osuuspankissa	1	2	3	4	5
Työnantajaosuuspankki on minulle hyvin tärkeä	1	2	3	4	5
Minulle tämä on paras mahdollinen osuuspankki työskennellä	1	2	3	4	5
Olen sitoutunut työnantajaosuuspankkiini	1	2	3	4	5

Kiitos arvokkaista vastauksistasi ja mukavaa kevättä!

[illegible]

[illegible]

## Liite 3. Vastaajien lukumäärät viestintätyytyväisyyden osalta.

Tyytyväisyys kanaviin eri kieliryhmien osalta, vastaajien lukumäärä.

	Verkkolehti		Osuuspankkilainen		Andelsbanknytt	
	Kanava-tyytyväisyys	Vastaajien lukumäärä	Kanava-tyytyväisyys	Vastaajien lukumäärä	Kanava-tyytyväisyys	Vastaajien lukumäärä
Ruotsinkieliset	0,88	93	0,47	85	0,58	90
Suomenkieliset	0,36	66	0,38	65	0,29	51

Ruotsinkielisten tyytyväisyys kanaviin suomenkielen taidon osalta, vastaajien lukumäärä.

suomenkielen taito	Verkkolehti		Osuuspankkilainen		Andelsbanknytt	
	Kanava-tyytyväisyys	Vastaajien lukumäärä	Kanava-tyytyväisyys	Vastaajien lukumäärä	Kanava-tyytyväisyys	Vastaajien lukumäärä
Vahva	0,53	38	0,44	36	0,58	36
Heikko	1,88	17	0,50	14	0,88	16

Kieliryhmien tyytyväisyys aihekohtaisesti, vastaajien lukumäärä.

Aiheet	Ruotsinkieliset		Suomenkieliset	
	Vastaajien lukumäärä	Viestintä-tyytyväisyys	Vastaajien lukumäärä	Viestintä-tyytyväisyys
OP-ryhmän strategia ja tavoitteet	90	0,64	66	0,38
Muutokset OP-ryhmässä	90	0,78	66	0,50
OP-ryhmän tulos	88	0,32	65	0,03
Tuotteet sekä palvelut ja niihin liittyvät ohjeistukset	90	0,97	65	0,68
Tuote- ja palvelu-uudistukset OP-ryhmässä	90	0,93	66	0,8
Koulutus- ja kurssitoiminta OP-ryhmässä	90	1,01	66	0,79
Muiden osuuspankkien toiminta	90	0,92	66	0,83
Harrastus- ja virkistystoiminta OP-ryhmätasolla	90	0,42	66	0,39
Pankkialan tulevaisuuden näkymät	89	1,00	66	0,98
Pankkialan kilpailutilanne	89	0,97	66	0,92
OP-Pohjola yhdentymisen	90	0,73	66	0,33
OP-ryhmän johdon haastattelut	89	0,56	66	0,20

Ruotsinkielisten tyytyväisyys suomenkielen taidon mukaan, vastaajien lukumäärä.

Aiheet	Vahva suomenkielen taito		Heikko suomenkielen taito	
	Vastaajien lukumäärä	Viestintä-tyytyväisyys	Vastaajien lukumäärä	Viestintä-tyytyväisyys
OP-ryhmän strategia ja tavoitteet	37	0,57	15	0,87
Muutokset OP-ryhmässä	37	0,62	15	0,53
OP-ryhmän tulos	37	0,19	13	0,46
Tuotteet sekä palvelut ja niihin liittyvät ohjeistukset	37	0,76	15	1,07
Tuote- ja palvelu-uudistukset OP-ryhmässä	37	0,70	15	1,47
Koulutus- ja kurssitoiminta OP-ryhmässä	37	1,03	15	1,27
Muiden osuuspankkien toiminta	37	1,03	15	0,60
Harrastus- ja virkistystoiminta OP-ryhmätasolla	37	0,32	15	0,80
Pankkialan tulevaisuuden näkymät	36	0,81	15	1,13
Pankkialan kilpailutilanne	37	0,89	15	0,73
OP-Pohjola yhdentyminen	37	0,70	15	0,47
OP-ryhmän johdon haastattelut	37	0,33	15	0,80

## Liite 4. Vastaajien lukumäärät sitoutumista mittaavien väitteiden osalta.

Väitteet	Ruotsinkieliset		Suomenkieliset	
	Vastaajien lukumäärä	Keskiarvo	Vastaajien lukumäärä	Keskiarvo
1. Omat arvoni ja OP-ryhmän arvot ovat hyvin samankaltaisia	92	3,5	67	4,1
2. Minulla on tunneside OP-ryhmään	92	3,8	67	4,1
3. Olen ylpeä ollessani osa OP-ryhmää	95	3,9	66	4,3
4. Tunnen, että OP-ryhmä välittää minusta työntekijänä	93	3,2	67	3,7
5. Välitän todella OP-ryhmän tulevaisuudesta	92	3,9	67	4,3
6. Tunnen, että OP-ryhmän ongelmat ovat myös minun ongelmiani	94	3,0	67	3,3
7. Työskentelisin mielelläni koko loppu urani OP-ryhmän palveluksessa	95	3,8	67	4,2
8. Minulle OP-ryhmä on paras mahdollinen finanssiryhmä työskennellä	95	3,8	67	4,4
9. Tunnen kuuluvani OP-ryhmään	94	4,4	67	4,7
10. Olen sitoutunut OP-ryhmään	90	3,0	67	4,1
11. Minulla on paljon yhteistä samassa pankissa olevien työkavereideni kanssa	95	4,0	67	4,0
12. En voisi viihtyä toisessa Osuuspankissa	95	2,8	67	2,3
13. Työnantajaosuuspankki on minulle hyvin tärkeä	95	4,0	67	4,1
14. Minulle tämä on paras mahdollinen osuuspankki työskennellä	94	4,0	67	3,9
15. Olen sitoutunut työnantajaosuuspankkiini	89	3,3	67	4,2